

« Acheteur Manager International »

Identification et analyse des Facteurs Clefs de Succès de la mise en place de solutions de réduction du BFR par la dette fournisseur de type Reverse Factoring, dans une entreprise industrielle internationale

GALLONE – Xavier

Promotion 2008 - 2009

Date de la soutenance : 7 Décembre 2009

Professeur suiveur : Philippe PORTIER



Préambule

Ce document représente la thèse professionnelle de Monsieur Xavier GALLONE, ayant effectué une mission de neuf mois au sein de la direction des achats d'un Groupe international, du 6 Avril 2009 au 31 Décembre 2009 à Paris.

Cette thèse portant sur un mécanisme innovant et stratégique pour ce Groupe, certaines données ont volontairement été modifiées afin de ne pas dévoiler de chiffres ou de mécanismes internes, strictement confidentiels pour le groupe ou pour ses prestataires.

Par ailleurs, afin de respecter l'anonymat de ce Groupe, son nom ainsi que toutes informations ou images pouvant permettre de l'identifier ont systématiquement été effacées. C'est pourquoi, une partie du document a été tronquée et le nom du Groupe a été remplacé par les expressions suivantes : « le Groupe, l'Entreprise, l'Entreprise d'accueil », ou bien encore « l'Unité France ». Cependant, le contenu de la thèse ainsi rendu anonyme n'a pas été modifié.



Remerciements

Après avoir passé près de trois années en Chine continentale, et avec un retour complexe, j'ai décidé de m'engager dans une réflexion personnelle profonde sur la suite que je voulais donner à ma carrière, et sur les moyens que j'avais en ma possession pour mettre en œuvre ces projets. Avec du temps, du travail et de la persévérance, j'ai décidé de présenter ma candidature au Mastère Spécialisé *Acheteur Manager International* à l'Ecole de Management de Lyon. J'ai intégré le Mastère en Septembre 2008.

J'aimerais profiter de ces lignes pour remercier monsieur Philippe PORTIER, directeur du Mastère Spécialisé *Acheteur Manager International*, qui a accepté de me prendre comme son élève au sein de cette grande institution. Je le remercie également de la constance dont il fait preuve et des efforts qu'il fournit quotidiennement afin de pousser chacun de ses élèves. Enfin, j'aimerais lui dire merci pour m'avoir permis de me révéler à moi-même et m'avoir encouragé à aller toujours de l'avant.

Je dédie par ailleurs ce travail à mon maitre de stage, qui m'a accepté comme son assistant pendant ces neufs mois. Je le remercie particulièrement de m'avoir intégré en tant que membre à part entière dans l'équipe Achat Coporate ; il m'a laissé une grande liberté au niveau de mon travail et m'a largement témoigné sa confiance tout au long de ce parcours.

Je remercie par ailleurs madame Josiane MILLIOT, assistante pédagogique auprès de monsieur Philippe PORTIER et avec laquelle j'ai eu de nombreux contacts de soutien. Un remerciement à madame Florence BATHELET qui nous a supervisés lors de cette phase de rédaction de notre thèse professionnelle.

Je remercie également monsieur le Vice Président (VP) de la Direction des Achats Corporate du Groupe, pour sa confiance au cours de ces neufs mois ainsi que toute l'équipe du département pour leur accueil.

Enfin, j'aimerais dédier ce travail à l'ensemble des personnes qui m'ont soutenu au cours de ces deux années compliquées que furent celles de 2007 à 2009. Tous m'ont apporté un soutien, qu'il ait été matériel, financier et surtout moral. Je pense en premier lieu à ma proche famille, à certains de mes amis ainsi qu'à certains camarades de promotion du Mastère Spécialisé *Acheteur Manager International*.

Pour Frédéric GALLONE, pour qu'il soit fier…



Table des matières


EMLYON
business school



Introduction Générale

Ayant choisi de retourner dans un cycle de formation professionnelle spécialisée dans le domaine des achats, et après les six premiers mois de formation théorique, j'ai repris le chemin de l'entreprise. Plusieurs propositions positives se sont présentées. J'avais envie de concrétiser mes apports théoriques dans un groupe français internationalisé et surtout, orienté vers l'industrie ; j'ai donc opté pour une mission dans un groupe français, leader mondial sur son domaine d'activité, dans sa division Corporate. Ce choix fut notamment motivé par la position que le Groupe occupe sur ces métiers, ainsi que par la possibilité de traiter des sujets globaux, orientés vers l'organisation et la création d'outils de pilotage de performance et de reporting. La mission offrait également la possibilité de gestion de projets regroupant plusieurs unités du Groupe ; cette partie concernant notamment des projets à orientation d'ordre financier, sujet d'autant plus formateur pour moi que je maîtrise peu ce domaine à l'heure actuelle.

D'une durée initiale de 6 mois, la mission a finalement été prolongée de trois mois afin de traiter de façon plus approfondie le thème lié aux solutions du Reverse Factoring et du Reverse Confirming. En effet, la complexité du sujet pour le moins innovant, et le manque de ressources en interne pour le traiter ont occasionné un retard important dans sa conduite. Le concept, de prime abord très simple, soulève de nombreuses problématiques. Il s'agit d'un thème désigné comme « stratégique » pour la Direction des Achats Corporate, notamment du fait de la nouvelle position de ce dernier dans la réorganisation de la structure Corporate. En effet, la Direction des Achats Corporate étant maintenant attachée à la Direction Financière Corporate, on peut en déduire que la part « finance » des achats va prendre de plus en plus d'importance au sein des achats.

D'un point de vue économique, les périodes de 2008 et 2009 sont marquées par une forte crise financière provenant, entre autres, des nouvelles pratiques bancaires. Cette crise ayant dans un premier temps touché le secteur bancaire, elle s'est par la suite répandue au sein de l'économie dite « réelle ». Une des conséquences directes de cette « grippe économique mondiale » fut l'assèchement du crédit auquel les entreprises de toutes tailles font appel pour leurs besoins journaliers en trésorerie. Une autre conséquence directe fut l'arrêt brutal de la consommation mondiale, ce qui a eu pour effet de priver les entreprises de leur seconde forme de ressources. Désespérément à la recherche d'argent frais, autrement dit de « cash », les entreprises industrielles cherchent de nouvelles solutions en matière de financement. Ainsi les départements achats, déjà fortement mis à contribution lors des recherches d'économie de coûts, restent en première ligne dans l'application de ces solutions innovantes.

Après une longue réflexion, j'ai décidé d'orienter la rédaction de ma thèse professionnelle sur une partie de ces nouvelles techniques de financement ; en effet, la finance prenant de plus en plus de place au sein des entreprises, il devient important d'en maîtriser le langage et les outils. Par ailleurs, je reste persuadé que la « financiarisation des achats » va connaître un succès croissant. La réflexion que vous pourrez donc lire dans ce document est issue de la mise en place d'une technique nouvellement développée pour le secteur industriel par les prestataires bancaires ; elle fait appel à des compétences aussi bien en matière d'achat, que de finance, de comptabilité, de marketing B to B, ainsi qu'à des compétences juridiques et managériales.

Le développement de ce sujet a donc pour ambition de créer un modèle d'application en matière de technique d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement par la dette fournisseurs pour les entreprises du secteur industriel. L'objectif final étant de pouvoir maîtriser ce type de problématique, pour les exploiter à l'avenir, à travers d'autres postes. Enfin, j'ai choisi d'orienter ma thèse vers ce sujet transversal car j'espère pouvoir en retirer des apprentissages, notamment dans les domaines de la finance et de la comptabilité.



Partie 1 : Contexte de la mission





La première partie de ce document va permettre au lecteur de mieux appréhender le mécanisme et les principales caractéristiques du Reverse Factoring. Je vous propose dans un premier temps de démarrer avec le contexte lié à l'environnement, à savoir, l'entreprise, son métier, son organisation, et, également ma mission. Dans un second temps, je propose de comprendre ce qu'est une solution d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement par la solution de Reverse Factoring, en commençant par décrire « pourquoi » l'emploi de cette solution, puis ses principes de fonctionnement et ses variantes.

I. Le contexte de la mission

A - L'entreprise

1 - L'activité

L'entreprise dans laquelle la mission a été effectuée est une entreprise de type industriel présente sur l'ensemble des cinq continents ; il faut également ajouter que le Groupe développe des produits à forte valeur ajoutée et ceci sur plusieurs types de segments. La conception de ces produits restant cependant fortement soumise à la fluctuation des matières premières, nous pouvons imaginer à quel point la relation avec les fournisseurs stratégiques est primordiale.

2 - La mission de la Direction des Achats Corporate

Une fois de plus, afin de ne pas trahir l'entreprise d'accueil, il n'est pas possible de développer cette partie. Il est toutefois important d'apporter quelques précisions sur l'organisation du groupe.La Direction des Achats Corporate est organisée en différentes divisions, selon le type de produit acheté : achat hors production, matières premières, produit semi fini.

Chacun de ces services est dirigé par un Manager et composé, pour certains, d'équipes présentes au sein du Corporate à Paris, et pour les autres, de membres disséminés dans d'autres sites ou pays. Ces personnes ont en fait des responsabilités doubles : pays et Corporate, mais ne sont pas directement rattachées à la structure Corporate. La structure très décentralisée du groupe oblige donc à une certaine forme de souplesse dans son organisation.

La Directions des Achats Corporate a pour rôle essentiel de coordonner et de déployer les différentes stratégies d'achats au niveau du groupe. Certains projets sont donc menés en premier lieu au niveau d'un pays, puis étendus à d'autres unités du groupe grâce à la structure Corporate. Dans ce type de projet, le rôle de la Division Achat Corporate peut aller de la simple coordination de moyens à la prise en main totale du projet.

Un autre rôle dévolu à ce département consiste à générer certaines stratégies d'achats depuis le départ, puis d'en accompagner le développement et la mise en place. C'est particulièrement vrai pour les achats des matières premières principalement utilisées.

Une autre fonction du département consiste à regrouper l'ensemble des projets dits « Offshore Sourcing » puis à assurer la coordination entre les différents acteurs du groupe et la cellule Offshore basée en Asie. Il s'agit, dans la majorité des cas, de produits qui ne sont plus fabriqués au sein du groupe ; c'est le cas de certains produits à faible valeur ajoutée, souvent des produits d'appel.

Enfin, au niveau du contrôle de gestion achats, est centralisée la totalité des remontées de savings que chacun des acheteurs réalise sur une période donnée. La plupart de ces données sont contrôlées grâce à des procédures strictes via l'ERP. La gestion quotidienne du budget achats est également dévolue à ce service, ainsi que tous les projets achats ayant une contenance « financière ».



C'est au niveau du contrôleur de gestion achats Corporate que va se dérouler l'analyse, la mise en œuvre et le suivi des nouvelles solutions de financiarisation des achats. En effet, nous verrons par la suite qu'il est important qu'un couple acheteur/ financier ou contrôleur de gestion travaille de concert sur ce type de projet afin d'en assurer le succès. Il faut également préciser que d'autres acteurs internes peuvent apparaître en soutien dans ce type de projet, tels que des juristes ou encore des Top Managers.

3 - La mission du stagiaire au sein de la Direction des Achats Corporate

La mission d'une durée initiale de six mois s'articule autour de plusieurs thématiques essentiellement basées sur des problématiques d'organisation, de procédures, et de mise en place d'outils financiers et de management. La mission se déroule au siège Corporate, à Paris, sous la supervision du Vice Président Purchasing Corporate, et du Controller & Offshore Sourcing Manager. J'occupe la fonction Corporate Purchasing Assistant Controller.

La mission complète s'articule autour de quatre thèmes principaux :

- Réorganisation du reporting mondial
- Création d'un tableau de bord achats
- Cartographie Offshore Sourcing
- Solutions financières achats : Reverse Factoring et Reverse Confirming

Il n'est pas nécessaire de développer ici les détails du travail réalisé sur les trois premières thématiques ; il suffira de se reporter au *Rapport de Mission* rédigé au mois Septembre 2009. En revanche, nous allons évoquer rapidement les objectifs les plus importants qui m'ont été assignés sur le thème du Reverse Factoring

Ainsi, après approbation des membres du Comité Exécutif, il a été décidé de mettre en place, au niveau de la Direction des Achats Corporate, un système spécifique de financement, dénommé Reverse Factoring et qui permet d'améliorer le besoin en Fonds de Roulement. Ma mission consiste donc à analyser les différentes problématiques inhérentes au Reverse Factoring : choix des fournisseurs éligibles au programme, choix des prestataires bancaires, aspects juridiques, automatisation du système, participation aux négociations avec les fournisseurs de l'entreprise, participation aux négociations avec les prestataires bancaires, création d'un mode d'emploi Reverse en Interne, rédaction d'une stratégie d'approche marketing pour les fournisseurs, etc. Je dois donc participer au déploiement du Reverse Factoring dans la partie européenne, voire mondiale. C'est d'ailleurs dans ce cadre que j'ai décidé de réaliser ma thèse professionnelle, sur ce sujet à la fois complexe et novateur dans le monde industriel.

La mission de la Direction des Achats Corporate consiste essentiellement en un rôle de support et de coordination concernant la mise en place des stratégies « groupe ». C'est également à ce niveau que remontent des projets « individuels » entrepris par les unités, susceptibles d'être développés également dans d'autres unités ; le projet Reverse Factoring entre peu ou prou dans ce cadre là. Nous allons tenter maintenant de comprendre la genèse de ce projet ainsi que le concept et le fonctionnement du mécanisme.



II. Le projet Reverse Factoring dans l'Entreprise

Il s'agit dans cette partie d'expliquer de façon rigoureuse l'intérêt d'une solution de Reverse Factoring pour l'entreprise d'accueil. Nous allons également expliquer l'ensemble du mécanisme et des spécificités d'une solution de Reverse Factoring dans son application.

A – La problématique de l'Entreprise : genèse du projet Reverse Factoring

Nous allons montrer, dans cette partie du document, les facteurs qui ont amené le Groupe à se tourner vers la recherche de nouvelles solutions d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulements, et notamment celle du Reverse Factoring.

1-Le Contexte Interne

Pour bien comprendre l'intérêt que peut susciter une solution telle que le Reverse Factoring dans cette entreprise, il faut réaliser l'agrégation d'un ensemble de facteurs. Il faut souligner qu'aucun d'entre eux ne prime sur les autres ; on peut alors parler d'une succession d'éléments factuels internes et externes qui ont permis la mise en place, voire l'accélération de la mise en place de ce mécanisme.

Tout part d'une expérience vécue par le maitre de stage lors de son précédent poste de contrôleur de gestion achats dans une autre entreprise industrielle du même type. Une nouvelle approche concernant la gestion du crédit inter-entreprises y a été évoquéeà de nombreuses reprises. Il n'a cependant pas eu le temps de se pencher de façon concrète sur le sujet. Le mécanisme existe, il en a pris connaissance et restera bien décidé à approfondir la question lors de sa prochaine expérience.

Après son arrivé au sein de la Direction des Achats Corporate en tant que Corporate Purchasing Controller Manager, il était bien décidé à mettre en place cette solution assez novatrice dans le monde industriel. Après en avoir discuté avec plusieurs Corporate Managers, décision fut prise de lancer une étude concrète pour ce type de solution afin d'en étudier la possible mise en œuvre au sein du Groupe.

Un consultant externe fut chargé d'apporter son soutien lors de l'étude de faisabilité, ainsi que dans la rédaction de l'appel d'offre ; en effet, les solutions de Reverse Factoring étant assez complexes aussi bien à comprendre qu'à mettre en œuvre, l'œil expert et surtout externe du consultant ne peut qu'être bénéfique. L'étude avec le consultant débuta donc au milieu de l'anné 2008 ; il étudia en parallèle le fonctionnement du Groupe afin de bien cerner le besoin, et commença à rédiger l'appel d'offre.

Après dépouillement et analyse des réponses par le Corporate Purchasing Controller Manager et le consultant, la sélection finale des prestataires bancaires se porta dans un premier temps sur l'offre réalisée par une société maitrisant l'ensemble du processus. Une étude complémentaire fut ensuite réalisée par le maitre de stage et moi-même afin d'avoir un avis indépendant du consultant, avec notamment la rencontre d'autres prestataires bancaires.

La première phase de l'appel d'offre (dépouillement et sélection finale du prestataire) s'est terminée en 2008. Le prestataire exposa dès lors le mécanisme qu'il met en place pour ses clients. Le Corporate Purchasing Controller Manager commença à étudier les mécanismes des solutions de Reverse Factoring de façon plus poussée, et réfléchit dès lors à une stratégie de mise en place au sein du Groupe.



2-Le Contexte externe

Il est important de rappeler que le troisième trimestre 2008 fut marqué par l'arrivée d'une crise financière extrêmement violente, profonde et dévastatrice. Son arrivée résultant de plusieurs phénomènes, elle a eu pour effet principal d'assécher le crédit auprès des entreprises. Les plus fragiles en termes de trésorerie et d'endettement n'ont pas survécu ; pour les autres, la combinaison de la fin des crédits et des rentrées de devises clients a eu pour effet de les mettre, parfois, dans des situations très inconfortables. Ces dernières doivent donc s'adapter au plus vite, notamment via l'implémentation de solutions nouvelles telles que le Reverse Factoring.

En dehors de ces évènements particuliers, il faut souligner qu'il devient de plus en plus complexe de négocier une extension des délais de paiement auprès des fournisseurs. La crise financière n'a fait que renforcer ces barrières.

On peut également évoquer le fait que, de nos jours, il existe de plus en plus d'entreprises dirigées par des équipes de Top de Management, issues des milieux de la finance et de groupes bancaires. On assiste donc en parallèle à une financiarisation croissante des méthodes d'achats et des services achats. Ces orientations sont importantes à souligner car le manager issu du monde de la finance apporte de façon directe des solutions financières aux achats, ceci de façon simple et rapide. Cette rapidité peut provenir du fait que le langage devient donc commun entre les départements achats, finance, et les banques. Les techniques qui sont importées sont également bien maîtrisées par ces nouveaux cadres achats.

Par ailleurs, il faut ajouter qu'un contexte juridique de plus en plus contraignant pour les entreprises se met en place, notamment en ce qui concerne la durée d'allongement des délais de paiement. En France, la loi **n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie,** dite Loi LME, ne permet plus de payer au delà d'un délai de « 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture » (Article L 441-6 du Code de Commerce). Or les délais de paiement restent une variable essentielle pour améliorer le BFR d'une entreprise.

Enfin, il reste un aspect important qu'il ne faut pas négliger et qui pourrait se résumer ainsi : quelle est la perception du pourvoir de négociation de l'entreprise face à ses fournisseurs ? En effet, toutes les entreprises ne sont pas en position favorable pour négocier face à leurs fournisseurs. A partir de ce constat, on comprend qu'il est très compliqué de trouver des solutions attractives en terme de négociation de délais de paiement, voire d'obtention de rabais ou de remises. Cependant, la mise en place de solutions nouvelles, innovantes, et peut-être la mise en place de partenariats, peuvent offrir des leviers suffisamment attractifs pour tous et donc permettre de rétablir un peu d'équilibre.

3-Les enjeux pour l'Entreprise

Avec un fort développement depuis quelques années, les enjeux pour l'Entreprise se sont multipliés et ont pris de l'importance avec l'arrivée de la perturbation économique mondiale.

Un des enjeux majeurs, et qui n'est pas seulement propre au Groupe, est le besoin de « cash » croissant. Il est en effet essentiel aujourd'hui pour les grandes entreprises d'avoir des réserves importantes pour se développer plus facilement, et prétendre à une très bonne santé financière. Ainsi, la recherche d'amélioration de la situation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) reste permanente et quotidienne. La moindre action permettant une amélioration constante de ce dernier est recherchée.

Dans un groupe industriel, le gain de BFR est un exercice assez complexe. L'industrie d'aujourd'hui demande de forts investissements en termes d'outils de production ainsi que de R&D ; par ailleurs les matières premières sont fortement indexées aux fluctuations du marché, voire de la puissance des



fournisseurs ; c'est par exemple le cas des matières issues de l'extraction minière dont la valeur fluctue tous les jours, ainsi que des matières premières issues du pétrole et dont les producteurs sont en position de force. Il s'agit donc d'un enjeu complexe pour le monde industriel actuel. L'amélioration du BFR permet de faire baisser le coût du crédit d'une entreprise auprès de ses banques. De plus, il est aussi intéressant d'avoir plus de cash afin de pouvoir réaliser des acquisitions plus aisément dans le futur.

Selon le dictionnaire économique en ligne, on peut définir le BFR comme tel : « Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) d'une entreprise est la somme de son BFR d'exploitation et de son BFR hors exploitation. Le BFR d'exploitation représente le solde des emplois et des ressources d'exploitation . Soit en simplifiant :

BFR = stocks + créances clients – dettes fournisseurs

Le Besoin en Fonds de Roulement correspond à l'argent gelé par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation (ou sécrété par celui-ci lorsque ce BFR est négatif). »
(http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_besoin_en_fonds_de_roulement.html)

Nous allons partir de cette analyse pour tenter de comprendre les enjeux auxquels le Groupe doit faire face. Ainsi, si le BFR = stocks + créances clients – dettes fournisseurs, les solutions pour améliorer le Besoin en Fonds de Roulements peuvent graviter autour de ces trois postes comptables :

- Au niveau des créances clients : les solutions existantes sont l'affacturage cité plus tard et les programmes de Titrisations. Il s'agit en fait de transformer les créances clients de l'entreprise, en titres dits « liquides » qui peuvent donc être vendus sur une place de marché. Ce mécanisme est extrêmement long et complexe à mettre en œuvre.

  ⇨ **L'objectif** à ce niveau est que les créances clients n'apparaissent pas longtemps dans le bilan.

- Au niveau du Stock : il s'agit de réduire au maximum les niveaux de stock, donc de trouver des solutions innovantes dans ce sens. On peut utiliser par exemple les solutions de VMI.

  ⇨ **L'objectif** est donc de réduire les coûts par la baisse des stocks.

- Au niveau des dettes fournisseurs : les solutions de Confirming sont déjà employées et celles Reverse Factoring arrivent en force.

  ⇨ **L'objectif** est de maximiser la dette fournisseur en ayant des délais de paiements longs.

Par ailleurs, il faut ajouter que, si le Besoin en Fonds de Roulement est positif, la dette fournisseur ne permettra pas de financer l'entreprise. Il faudra donc avoir recours à un emprunt, soit bancaire, soit obligataire, car il n'y aura pas d'autres solutions de financement.

Par ailleurs, en plus de l'enjeu consistant à améliorer son Besoin en Fonds de Roulements, autrement dit trouver du « cash », il existe un second enjeu de taille pour l'entreprise, celui de d'améliorer ses relations commerciales avec ses fournisseurs. En effet, sur certains produits dits stratégiques, le pouvoir de négociation de l'Entreprise reste très faible, et ce en dépit des forts volumes que le groupe peut absorber. Il est donc intéressant pour elle de travailler sur des solutions innovantes aussi bien de façon technique que de façon commerciale, voire financière. Les mécanismes de Reverse Factoring peuvent en effet permettre la création et le renforcement de certains partenariats lors de négociations difficiles, notamment parce que ces solutions permettent de dégager du cash pour l'acheteur comme pour le fournisseur. Il est possible de qualifier ces



solutions innovantes comme des solutions « gagnant / gagnant » ou « Win / Win Solutions », car chacun des acteurs est gagnant dans ce type de pratique.

De fait, nous venons de voir que les deux enjeux majeurs de l'Entreprise, bien que relativement éloignés l'un de l'autre, peuvent converger vers une seule et même solution ; une solution qui serait en liaison avec le poste fournisseur et qui permettrait de conjuguer un avantage financier aussi bien pour l'Entreprise que pour son fournisseur. Dans ce cadre, les solutions de Reverse Factoring ou de Confirming paraissent assez intéressantes pour combiner tous les avantages.

4-La problématique de l'Entreprise

Après avoir exposé les contraintes et les enjeux pour le Groupe, il est possible de comprendre plus aisément la problématique générale à laquelle l'Entreprise est exposée. Il s'agit en fait de l'addition de tous les facteurs cités plus haut.

Cette problématique peut se résumer de la façon suivante : l'Entreprise n'ayant pas beaucoup de poids face à ses principaux fournisseurs, il lui est difficile de négocier un délai de paiement supplémentaire lors des négociations commerciales en vue d'améliorer la performance de son BFR. Par ailleurs, le fournisseur cherche aussi à améliorer son BFR en raccourcissant les délais de ses créances clients. De plus, la crise a exacerbé les tensions de trésorerie en réduisant l'accès au crédit. Après un tel constat, par quels moyens peut-on réussir à améliorer le BFR de l'Entreprise, comme celui de ses fournisseurs, sans avoir recours à un crédit bancaire classique tout en conservant la gestion de l'opération.

Cette problématique résume à elle seule la totalité des contraintes qu'il faut prendre en compte dans la recherche d'un mécanisme innovant en matière d'achat et de finances dans le Groupe. Il apparaît que, bien que l'affacturage soit très intéressant d'un point de vue financier, il ne peut suffire à répondre à ces contraintes, notamment du fait du non contrôle de l'opération vis-à-vis du fournisseur.

La solution de Reverse Factoring va donc apparaître comme la solution la plus innovante à tous points de vue, malgré la complexité qu'elle représente dans sa mise en place ; elle va permettre d'accorder les volontés de chacun des acteurs.

Nous venons de passer en revue l'ensemble du contexte, qu'il soit interne comme environnemental, qui a poussé le Groupe à se pencher sur une Solution Reverse Factoring. Nous avons également pu appréhender les enjeux de l'Entreprise pour s'orienter vers un tel choix. Il s'agit maintenant de comprendre ce qu'est le Reverse Factoring, et surtout ce qu'il apporte comme avantages et inconvénients.

B – Le Reverse Factoring : Concept, mécanisme et contraintes

Il s'agit maintenant de s'atteler à la compréhension du Reverse Factoring à travers son concept, son mode de fonctionnement et ses contraintes.

1- Le Reverse Factoring : principes généraux (concept)

Le Reverse Factoring est un mécanisme d'affacturage inversé qui, tout en traitant des créances clients, s'applique aux fournisseurs et non aux créances clients (affacturage classique). Il se différencie également de l'affacturage par la complexité de son mécanisme, mais également par le fait que l'on peut garder le contrôle sur la totalité du processus. Ce mécanisme financier offre bien des avantages mais reste lourd à mettre en œuvre. Il est donc très important d'en comprendre le concept et les différences qu'il présente avec l'affacturage classique.



Par ailleurs, le Reverse Factoring est une technique relativement nouvelle en France, surtout auprès des groupes industriels ; elle est essentiellement mise en place par les grands groupes de distribution via leur centrale d'achat, notamment pour fidéliser les fournisseurs tout en améliorant leur Besoin en Fonds de Roulement.

Selon la société Eurofactor, le Reverse Factoring est « une offre de financement des fournisseurs qui consiste à proposer aux fournisseurs une solution d'affacturage sans recours, aux conditions de l'escompte qu'ils accordent à l'acheteur; l'acheteur conservant une partie du produit de l'escompte, sans avoir à avancer les fonds. L'escompte, existant ou négociable, est essentiel au Reverse Factoring». (Source : Eurofactor.).
Il faut comprendre la définition de l'escompte afin de commencer à cerner le concept du Reverse factoring

Une autre définition plus classique du Reverse Factoring pourrait compléter la première : « Le Reverse Factoring a pour objectif de proposer aux fournisseurs d'un débiteur de bonne qualité une solution d'affacturage à de meilleures conditions que celles qu'ils auraient contractées directement. Le fournisseur profite normalement de la qualité de signature du débiteur ». (Source : http://www.cfo-news.com/Le-reverse-factoring_a376.html)

A la lecture de ces deux définitions, on voit que se dégagent certaines caractéristiques du Reverse Factoring. Ainsi, il permet aux fournisseurs de bénéficier d'un financement négocié par l'acheteur. La solution de financement doit être entièrement couverte pas l'escompte accordé à l'acheteur qui en rétrocédera une grande partie au prestataire financier, autrement dit le Factor, au titre de sa rémunération. Le financement est basé sur la note de crédit de l'acheteur. Par ailleurs, il est utile de rappeler la définition comptable de l'escompte : il s'agit de la réduction de prix liée au fait de payer une facture fournisseur plus rapidement que le délai contractuellement imparti.

On peut comprendre qu'il est possible d'obtenir un escompte auprès du fournisseur si l'acheteur lui offre de le payer plus tôt que les délais négociés. On peut rapprocher cette technique d'une forme de paiement au comptant, avec cependant un délai réel de l'ordre de 10 jours, délai nécessaire à valider les factures.

Enfin, il faut noter que dans la seconde définition, les termes « débiteur de bonne qualité » impliquent que le « fournisseur profite de la qualité de la signature du débiteur ». On peut d'ores et déjà imaginer la place importante que l'acheteur va prendre dans le mécanisme puisqu'il devient une pièce clef et directrice du système.

Il apparaît que cette technique permet d'améliorer le Besoin en Fonds de Roulement de l'entreprise, grâce à l'allongement des délais de paiement, tout en permettant de rémunérer le fournisseur plus rapidement (10 jours). Le délai de paiement allongé est donc financé par les banques. Le BFR s'en trouve considérablement amélioré grâce à la maximisation du poste fournisseur mais sans coûts supplémentaires pour l'Acheteur. Ce mécanisme permet également d'avoir une nouvelle approche « marketing B to B » auprès des fournisseurs stratégiques. Elle peut également être une solution de soutien direct pour ses fournisseurs stratégiques les plus fragiles.

A l'inverse, la technique d'affacturage quand à elle, peut se définir comme étant « une technique de recouvrement de créance mise en œuvre par les entreprises consistant à sous traiter cette gestion à un établissement de crédit spécialisé : le Factor ou l'Affacturéur » (Source : www.Wikipedia.org).

Cela consiste pour une entreprise à vendre à un établissement de crédit nommé Factor ou Affactureur, sa créance client, à charge pour ce dernier de recouvrer cette créance auprès du dit client. Ce mécanisme permet au fournisseur de raccourcir ses délais de paiements (voire d'être payé cash), souvent proche des 60

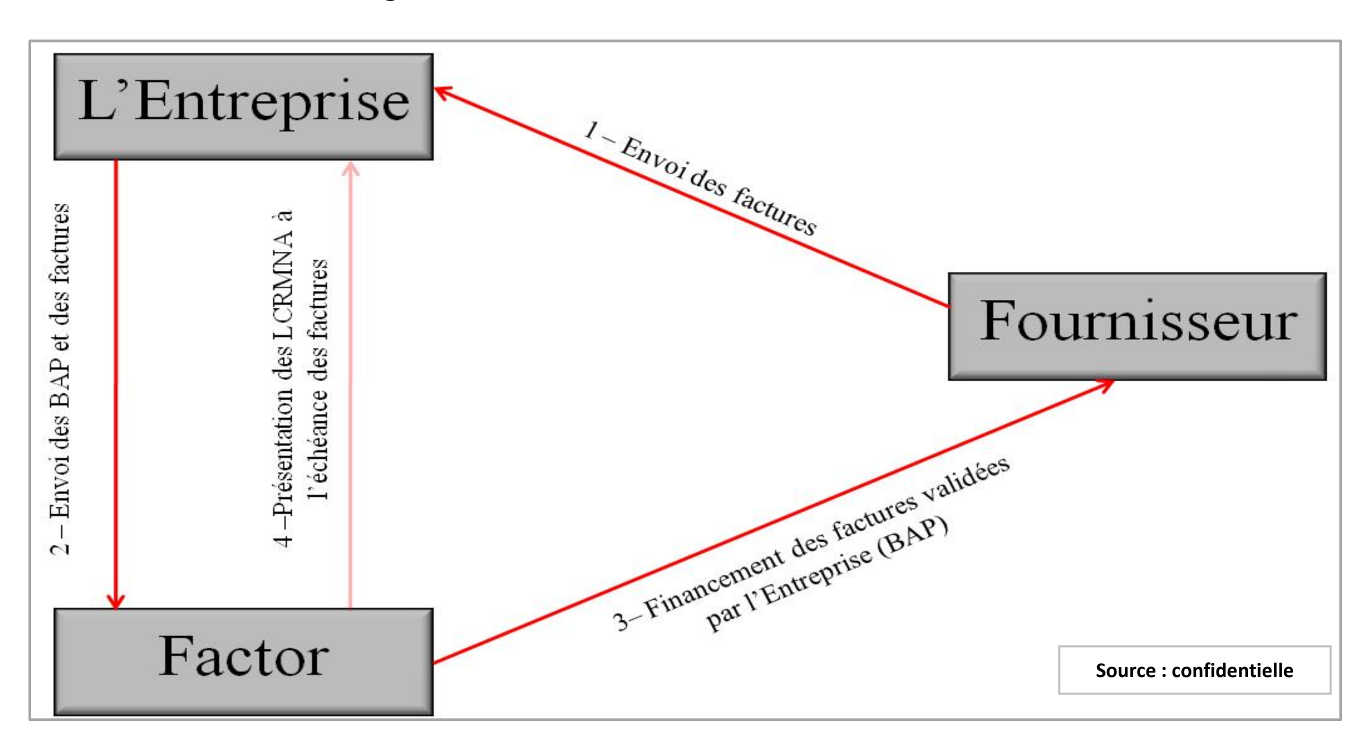


jours et donc d'améliorer son BFR. Il permet également au fournisseur d'améliorer son BFR sans aucun impact sur le BFR de son client. De plus, dans le cadre d'un plan d'affacturage c'est le Factor qui est gestionnaire du processus de recouvrement ; le client n'a alors aucun contrôle sur le mécanisme général. Enfin, le risque d'impayé porte sur le Factor et non sur le fournisseur ; en revanche cela peut jouer rôle de garantie, pour le fournisseur, contre les créances à risque ou impayées.

Le mécanisme de l'affacturage classique est donc l'inverse de celui du Reverse Factoring car dans le premier cas, c'est le fournisseur qui gère le mécanise (Paper Work, Négociation avec le Factor, gestion de la ligne de crédit), alors que dans le cas du Reverse Factoring, c'est le client (ou l'Acheteur) qui gèrera ce mécanisme (Paper Work, Négociation avec le factor, gestion de la ligne de crédit). De plus, l'affacturage classique ne permet en aucun cas de « garder la main » sur le processus général ; on pourrait exprimer l'idée que l'on subit le processus au lieu de le maîtriser de bout en bout. Par ailleurs, si l'affacturage permet au fournisseur d'améliorer son Besoin en Fonds de Roulement, ce n'est pas le cas pour l'acheteur. En définitive, l'affacturage est un très bon outil du point de vue fournisseur mais non pour l'acheteur. Le Reverse Factoring, quand à lui, permet à l'inverse, d'aider aussi bien le fournisseur que l'acheteur pour ce qui est du BFR ; il constitue également un très bon outil pour l'acheteur en termes de Marketing B to B pour les fournisseurs stratégiques.

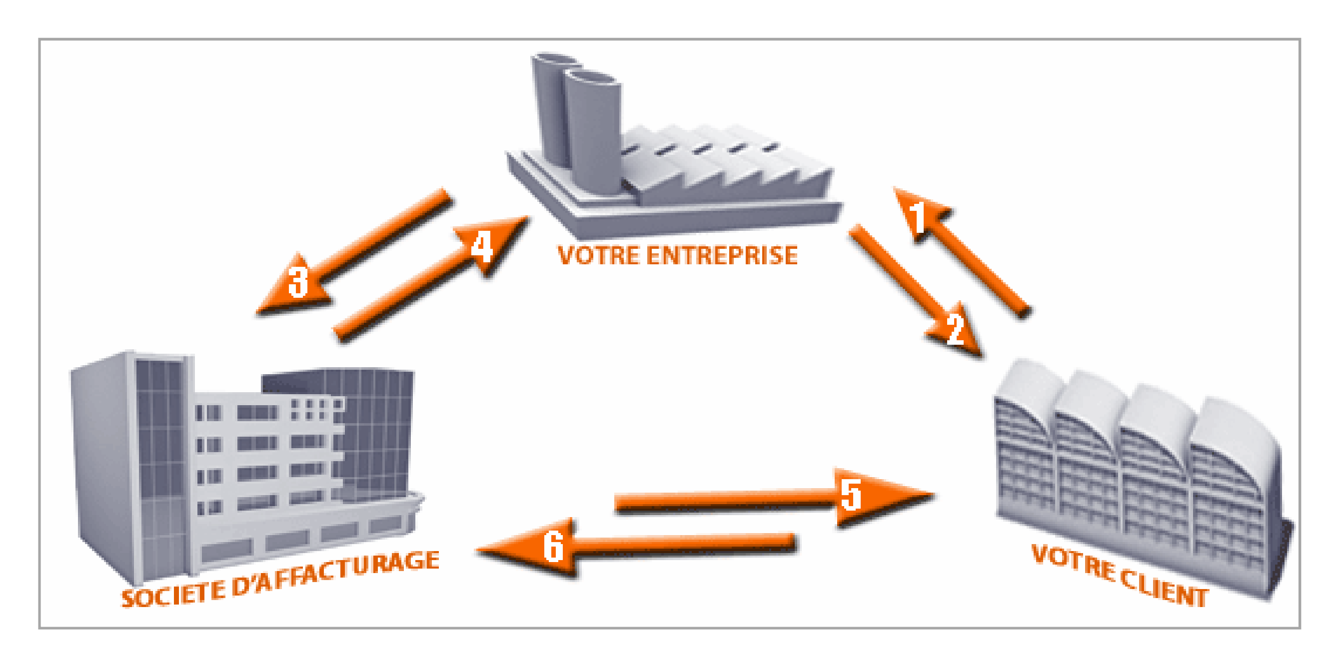
Il parait opportun de faire ici une comparaison visuelle des deux mécanismes grâce à des schémas très succins :

- Le Reverse Factoring :





➢ <u>L'affacturage classique :</u>



Source : http://www.e-affacturage.fr/actualite/reverse-factoring.html	**LEGENDE DE L'AFFACTURAGE** : 1 Commande du client 2 Livraison et facturation 3 Cession de la facture 4 Garantie et financement à 90 % 5 Notification et recouvrement 6 Règlement à l'échéance

Nous avons vu les principales caractéristiques du Reverse Factoring à travers la définition de son concept et en comparaison d'une formule d'affacturage classique. Le Reverse Factoring apparaît plus comme une véritable formule « Win Win » pour chacun des trois acteurs que l'affacturage. Nous devons cependant en approfondir les principaux mécanismes afin de bien appréhender son fonctionnement.

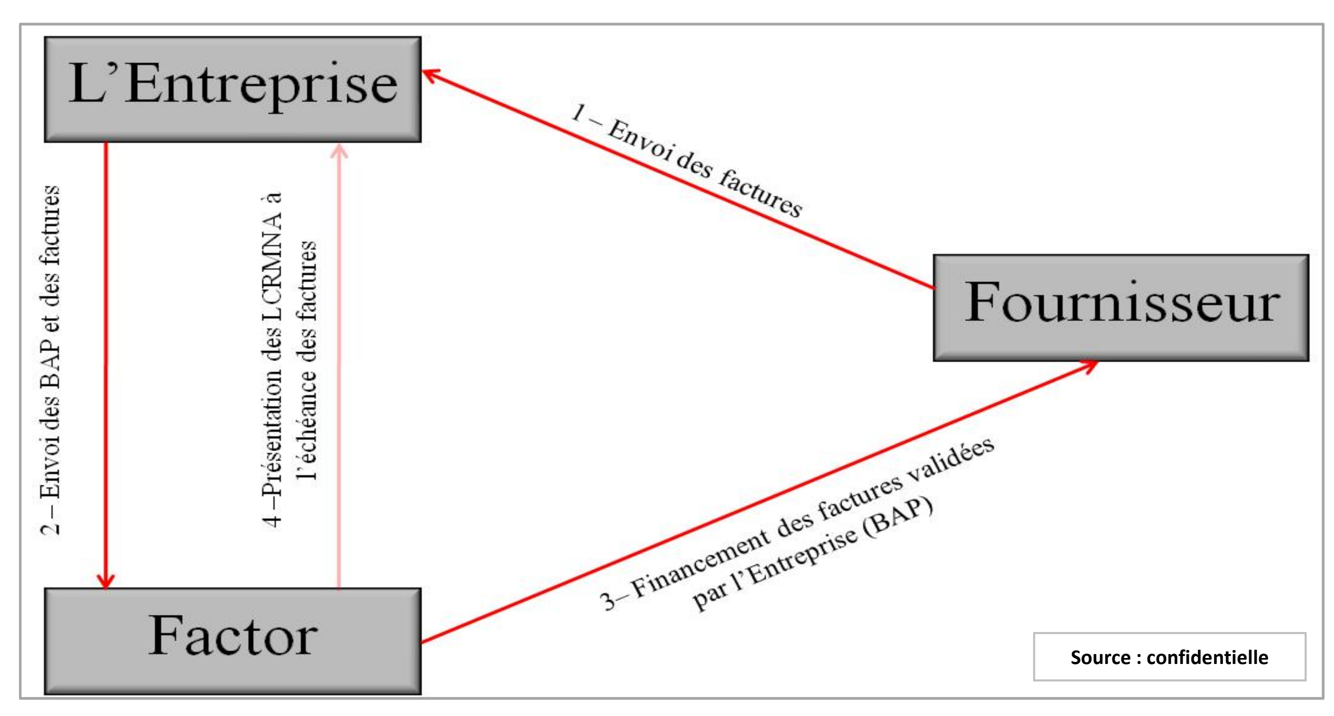
2-Le mécanisme du Reverse Factoring

Nous venons de voir la définition conceptuelle du Reverse Factoring, avec l'identification de quelques notions. Il s'agit maintenant de comprendre le fonctionnement du mécanisme du reverse Factoring.

➢ <u>Le processus de facturation entre les acteurs</u>

Pour ce faire nous allons partir du schéma très simple que nous avons déjà vu précédemment et analyser le processus étape par étape ; il s'agit du processus décrit par la société Eurofactor, mais il reste le même pour toutes les solutions Reverse Factoring. De plus, nous avons éludé tous le processus de mise en place, comprenant notamment le choix du fournisseur et la mise en place de tout le système de transmission informatique, que nous aborderons plus tard dans ce travail.





La première étape qui n'apparaît pas ici, est la réception de la marchandise ou du produit par l'acheteur, en l'espèce l'Entreprise. Dès lors, et contrairement à une procédure de paiement hors Reverse Factoring, il n'est pas possible de délivrer un Bon A Payer (BAP) après la vérification qualité de la marchandise. Cette spécificité du Reverse Factoring renforce l'idée de bien choisir des fournisseurs éligibles au programme ne présentant pas d'historique qualité dégradé. Donc, on peut considérer que le BAP est valide dès réception de la marchandise. Il faut noter également qu'un Bon A Payer ferme et irrévocable est signé par l'acheteur auprès du Factor. De plus, le fournisseur mandate l'acheteur pour transmettre ses factures au Factor.

Pour ce faire, le fournisseur envoie, généralement en même temps que la marchandise, une facture à l'acheteur. Selon un processus interne, la facture est donc traitée dans un délai de 5 à 6 jours maximum chez l'acheteur.

Après la validation en interne, l'acheteur envoie au Factor les données des factures, via un système informatique sous la forme d'un fichier informatique (EDI) ou d'un fichier Excel. Celui-ci est ensuite traité en interne chez le Factor, en général dans les 24 à 48 heures maximum après la réception de l'information. Il faut ajouter qu'il existe « une quittance subrogative permanente pour l'achat des créances » entre l'acheteur et le Factor (Source Eurofactor). De plus, du coté du Factor, on comptabilise les « factures et avoirs cédés après leur réception, puis le tout est contrôlé et validé » (source Eurofactor).

Enfin, la dernière étape peut entrer en action : la facture étant considérée comme validée depuis son départ du coté de l'acheteur, le Factor envoie au fournisseur via un compte bancaire attribué ou sur le compte bancaire habituel du fournisseur, la somme correspondant à la facture validée. Le fournisseur est donc payé très rapidement.

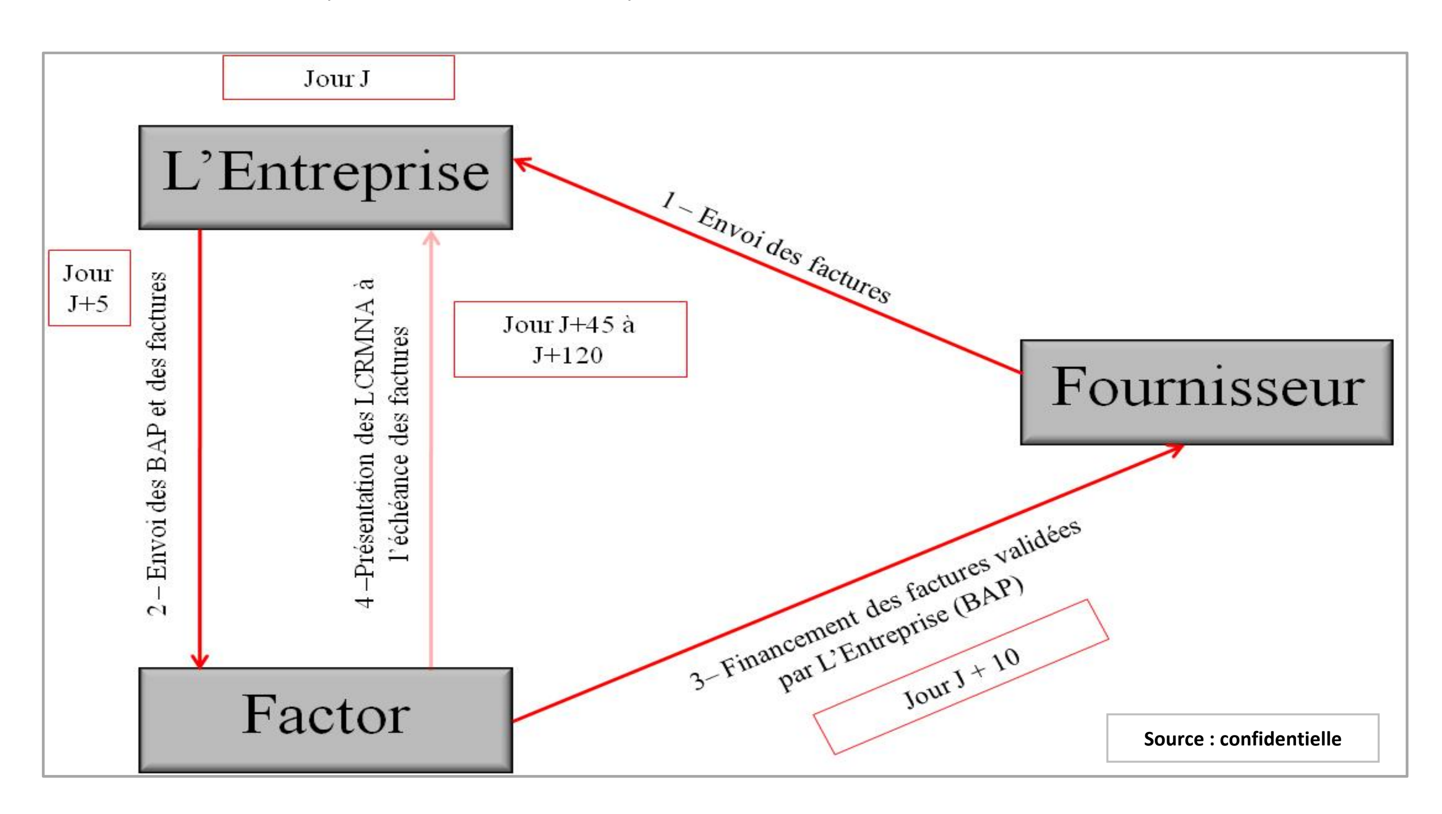
En parallèle, le factor fait parvenir à l'acheteur des lettres de changes dénommées LCRMNA. Elles représentent la somme que doit recouvrer le factor auprès de l'acheteur. Les LCRMNA sont dues aux termes des délais de paiement négociés avec le fournisseur, et en accord avec les contraintes légales du pays ; en France, 45 jours maximum par exemple.



Ce processus permet l'automatisation des flux. Moins il y a d'actions réalisées manuellement, plus le gain de temps est réel sur les délais de traitement des factures.

- Le processus temporel du Reverse Factoring.

Il s'agit maintenant de comprendre le timing qui apparaît à coté du cheminement de la facture. En effet, afin d'obtenir un maximum de gain au niveau du Besoin en Fonds de Roulement, il faut étendre au maximum la démarche. Cependant, il faut respecter le délai de paiement contractuel déjà existant entre l'Acheteur et le Fournisseur ; le Factor quand à lui, devra se positionner sur le même délai auprès de l'acheteur soit : délai Fournisseur / Acheteur = délai Factor / Acheteur.



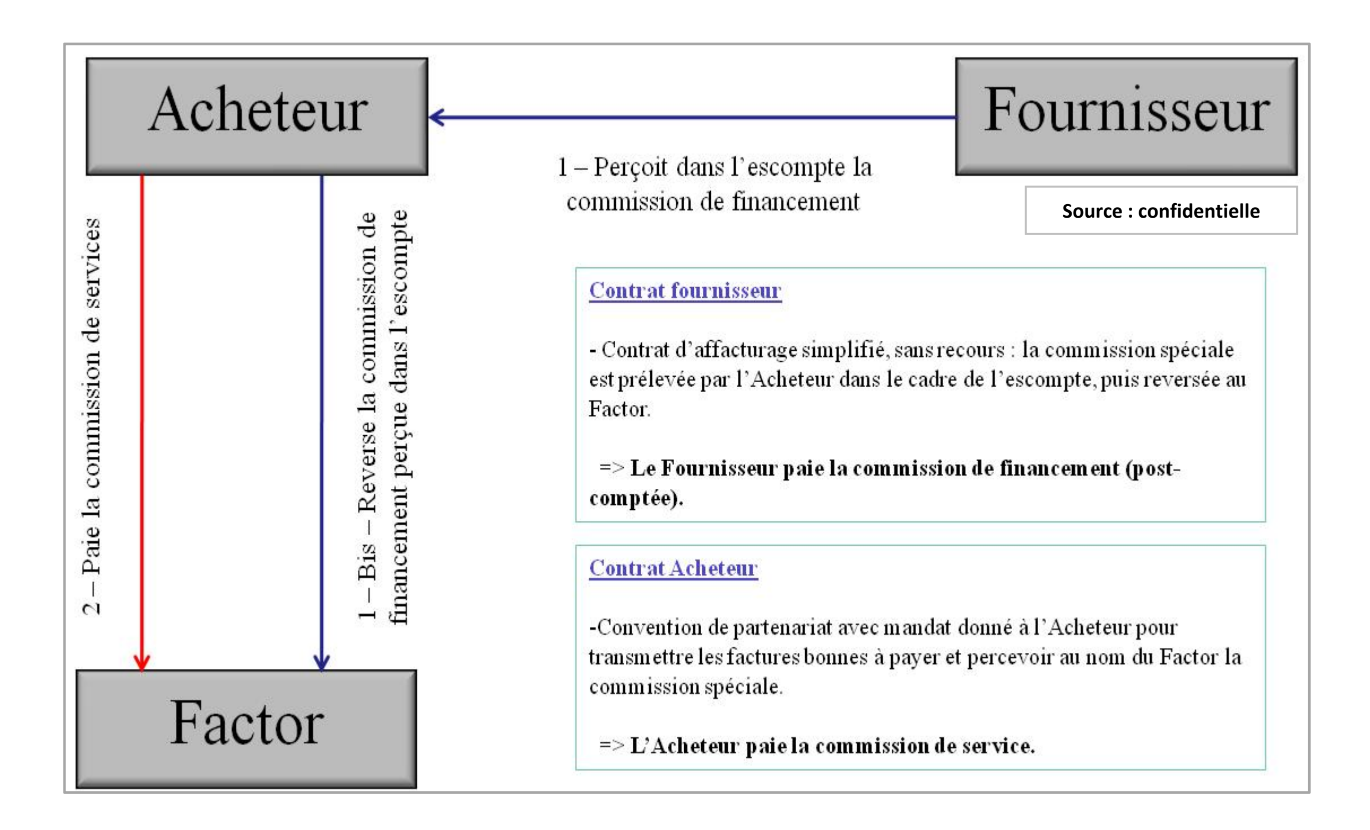
Nous avons repris le même schéma directeur que celui utilisé plus haut afin de mieux comprendre le temps imparti pour chaque étape. On voit que le fournisseur est payé dans un délai de 10 jours, à compter de la date d'émission de la facture. Il faut préciser que ce délai reste un objectif maximum ; en effet, il est possible que ce dernier descende à 8 ou 9 jours.

De plus, il faut ajouter que pour motiver l'acheteur à traiter les Bon A Payer plus rapidement, un système de pénalités est mis en place de façon contractuelle ; en cas de retard de paiement au-delà de 10 jours, imputable à l'une ou l'autre des parties (l'Entreprise ou le Factor), une pénalité au profit du fournisseur pourra s'appliquer. Cette pénalité pourrait prendre la forme d'une compensation par la rétrocession d'une partie de l'escompte. Cela permet également d'être plus « vendeur » auprès du fournisseur pour le convaincre d'appliquer la formule.

On peut noter que le gain du point de vue des délais de paiements se fait en réalité du coté du Factor. En effet, c'est lui qui fait office de tampon. Ainsi, en France, du fait de la loi LME, le fournisseur est payé à 10 jours et le Factor lui, est payé en 45 jours (pour des marchandises venues de France ou facturées depuis la France) ; le gain est donc de 30 jours. On combine cela au fait que cette formule coûte moins cher qu'un emprunt classique du fait que le risque pour le Factor est porté sur l'Entreprise.



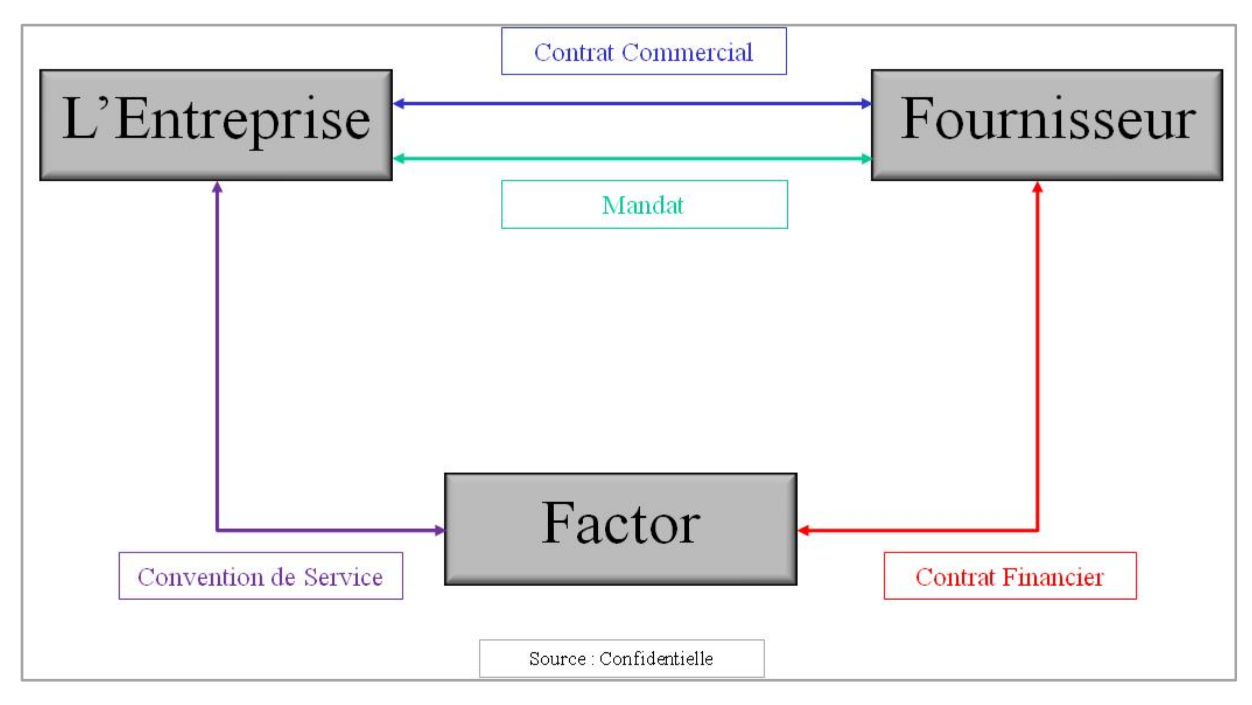
➢ <u>Les contrats et les commissions dans le Reverse Factoring.</u>



Voici le schéma qui présente le fonctionnement général du Reverse Factoring au niveau des contrats et du commissionnement, ainsi que du partage des différents frais inhérents au fonctionnement. On peut comprendre qu'il y a un certain nombre de documents juridiques à traiter pour chacun des acteurs. Cette partie est la plus complexe à mettre en œuvre du fait de la spécificité des produits et de l'inexpérience des Factor face au monde industriel ; cela aura été une des principales contraintes que nous avons rencontrées au cours du déploiement du Reverse Factoring dans l'Entreprise. Ces différentes contraintes seront présentées plus tard dans cette publication.

Afin de mieux comprendre comment fonctionne le Reverse Factoring d'un point de vue juridique, il faut réaliser un schéma spécifique. Il a permettra la mise en lumière des différents contrats et conventions signés entre les protagonistes. Il s'agit d'un schéma générique, susceptible d'être adapté selon les pays, et ce en raison de l'influence des différentes réglementations :





Pour être complet sur le mécanisme général du Reverse Factoring, il faut expliquer maintenant le fonctionnement du commissionnement et la répartition entre les acteurs.

Il existe une limite de crédit offerte par le Factor auprès de l'acheteur. Le factor est obligé, de par la loi, à réassurer le crédit offert à l'acheteur auprès d'un assureur crédit ; un dossier complet sera présenté en commission à ce dernier par le Factor. L'analyse portera sur différents points de l'entreprise cliente (l'acheteur) ; certains éléments tels que la santé financière de l'entreprise, le taux d'endettement, les garanties seront prises en compte dans cette analyse. Nous verrons qu'une fois encore, ce point a été un point bloquant lors du déploiement du Reverse Factoring dans l'Entreprise. Enfin, cette limite de crédit est « individuelle, elle-même limitée au montant des factures bonnes à payer et non encore encaissées » (source Eurofactor).

En ce qui concerne la rémunération et les taux de commissionnement, il convient de distinguer deux acteurs : l'acheteur et le fournisseur. Il faut diviser l'explication en deux cas de figures, puis en plusieurs étapes :

- Du coté de l'acheteur : il règle la commission de service

L'acheteur devra s'acquitter d'un taux de commissionnement prévu aux termes d'une négociation de gré à gré entre lui et le Factor. Le taux de commission (Flat Rates) est alors de 0, XX % du Chiffre d'Affaires Toutes Taxe Comprises (TTC).

De plus, on décide par contrat et après une analyse réalisée en interne chez l'acheteur, d'un montant « minimum forfaitaire annuel de XX KEuros Hors Taxes (HT), prélevés semestriellement à compter du mois suivant celui de la prise d'effet du contrat» (source Eurofactor).

On précise également, le chiffre d'affaire minimum pour l'année, le nombre de fournisseurs concernés et, si possible, le volume de factures annuelles qui devront être traitées.

- Du coté du fournisseur : il règle la commission spéciale de financement (Euribor 3 mois)

On va appliquer un taux de référence qui sera contractuel parlant à une date de référence. Ce taux de référence sera majoré d'une marge.



Soit :

- ⇨ Taux de référence = Taux Euribor 3 mois
- ⇨ Marge = X %

Par exemple :

- ⇨ Taux de référence = 3,85%
- ⇨ Marge = 0,50

  - o Règlement des frais :

Selon les termes contractuels décidés entre les parties, l'ensemble des « frais financiers dus par le Fournisseur au Factor sont perçus par l'Acheteur auprès des Fournisseurs dans le cadre d'un mandat qui lui est confié à cet effet par le Factor et qui l'applique sous forme d'escompte comme stipulé au contrat de cession de créances commerciales » (Source Eurofactor).

De plus, il faut souligner que, « le mandat confié à l'Acheteur ne fait pas l'objet d'une rémunération » (source Eurofactor). Il est également important de préciser que « la commission de service et les frais financiers sont perçus par émission d'une LCR après envoi d'une facture par le Factor » (source Eurofactor).

Maintenant que nous avons pu comprendre le fonctionnement du Reverse Factoring, identifier les principaux acteurs d'une telle solution, et surtout comprendre le rôle de chacun dans son application quotidienne, il s'agit de lister les principales contraintes qui pèsent sur l'entreprise lors de la mise en place d'une telle solution.

3-Les contraintes du Reverse factoring

Après avoir compris l'ensemble du mécanisme du Reverse Factoring, du concept en passant par le schéma contractuel et le commissionnement, il faut maintenant parler des inconvénients majeurs du Reverse Factoring. Pour cela, nous allons dans un premier temps lister les contraintes liées au Reverse Factoring et à sa mise en place. Dans un second temps, il serait intéressant d'utiliser un autre outil pour comparer l'ensemble des facteurs du Reverse factoring ; nous verrons donc une analyse SWOT.

➢ Contraintes de la mise en place d'un système Reverse Factoring

Analysons les principales contraintes de la mise en place du Reverse Factoring. Ce listing provient essentiellement du retour d'expérience au sein de l'Entreprise d'accueil. En effet, tout au long de l'année écoulée, nous avons tenté de mettre en place le Reverse Factoring de la façon la plus rapide et efficiente possible. Dès le départ du programme, le responsable, s'est heurté à différentes contraintes qui sont, certes internes au groupe, mais qui peuvent se retrouver dans d'autres structures industrielles. Nous allons lister l'ensemble de ces contraintes.

- Contraintes liées aux Normes IFRS

Une des contraintes majeures liées à l'implémentation d'un système de Reverse Factoring réside dans les limites qu'imposent les normes IFRS auprès des grands groupes internationaux. Ces normes imposent des critères stricts en matière de comptabilisation des dettes et des actifs. Or, dans le cadre d'un financement



classique par le biais d'un intermédiaire financier ou d'une banque, l'opération serait présentée comme une dette financière. L'objectif du Reverse factoring est d'éviter, de par son montage, ce type de contrainte en assurant le financement du fournisseur et non de l'acheteur. Les normes IFRS sont donc le principal problème puisqu'il faut veiller à ce que le montage ne soit pas requalifié en dette financière.

Un autre problème inhérent aux normes IFRS vient du fait que les Commissaires Aux Comptes (CAC) ne tolèrent qu'un taux de concentration de 10 %. C'est-à-dire que le mécanisme de Revers Factoring ne doit pas dépasser les 10% des encours fournisseurs, sous peine d'être requalifié en dette financière. Il faut donc être certain de ne jamais dépasser ce montant lors des clôtures semestrielles. Il s'agit là d'une grosse contrainte car elle aurait une influence assez forte sur le choix des fournisseurs. De plus, 10% semble être un montant assez faible au regard d'un portefeuille complet de fournisseurs d'une entreprise internationale. Cependant, cette contrainte ne semble pas issue d'un cadre réglementaire, mais d'un usage largement répandu auprès des Commissaires Aux Comptes. Nous n'avons pas eu connaissance, peut être en raison de la faible notoriété actuelle du Reverse Factoring, d'entreprises ayant un taux de concentration au-delà des 10%.

- Contraintes liées aux normes réglementaires : Loi LME (France)

Une autre contrainte majeure à la mise en place de solution de Reverse Factoring est la prise en compte du cadre législatif. En effet, et nous le verrons plus tard, il s'agit certainement du point le plus essentiel dont il faut tenir compte lors de l'implémentation.

Pour reprendre un exemple tiré de l'expérience dans l'Entreprise, en France, une des difficultés majeures au niveau de la réglementation reste la Loi **n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie,** dite Loi LME. Cette loi a pour objectif de limiter les délais de paiement des fournisseurs français à 45 jours fin de mois, à compter de la date d'émission de la facture. Or, l'intérêt du Reverse Factoring est de rallonger les délais de paiement au maximum. La Loi LME exige que toute marchandise facturée depuis la France doit être payée dans ces délais aux fournisseurs, et ceci, même en passant par un intermédiaire financier. Il est toutefois possible de demander aux fournisseurs de facturer leurs marchandises depuis l'étranger, afin de bénéficier de la loi la plus intéressante possible en termes de délais. Cependant, la majorité des fournisseurs rencontrés nous ont opposé qu'il n'était pas dans leur intérêt d'appliquer ce type de schéma sauf « à vouloir tuer leur filiale régionale et locale » (Source Confidentielle: Entretien Fournisseur). De plus, tous les juristes d'entreprise, aussi bien en interne que chez les fournisseurs nous ont déconseillé, voire formellement interdit d'utiliser ce type de schéma.

Il n'existe à l'heure actuelle aucune jurisprudence en la matière, uniquement des « on dit » provenant de sources proches du ministère des finances ; dans ce cadre là, même si cela est très tentant d'un point de vue purement financier, il est préférable de s'abstenir d'appliquer ce type de démarche, du moins jusqu'à l'arrivée d'un décret précisant les pratiques autorisées et celles complètement proscrites.

Une fois encore, la contrainte réglementaire semble la plus lourde de conséquences dans le développement du Reverse Factoring au niveau des Unités ou des filiales d'un groupe. Il apparait donc important de bien analyser les tenants et aboutissant du cadre législatif. Au niveau Français, cette disposition de la Loi LME est un point noir qui pourrait affecter légèrement l'intérêt du Reverse Factoring, en termes d'intérêt financier du produit.



- Contraintes liées à la structure de coût du commissionnement : Euribor 3 mois

Une autre contrainte à la mise en place du Reverse Factoring est la façon dont le commissionnement est construit. En effet, il s'agit d'un mélange entre une commission de 0, X % adossée au taux de l'Euribor 3 mois. A l'heure de la rédaction de cette thèse professionnelle, les taux sont très faibles, largement en dessous de 1 %.

Cette structure de coût induit deux contraintes majeures :

- la première étant qu'il faut s'astreindre en interne à surveiller le taux de l'Euribor avec une régularité quasi dogmatique, c'est-à-dire tous les jours, car ce taux fluctue de façon journalière. En effet, l'opportunité majeure du Reverse Factoring réside également dans le faible taux pratiqué par le prestataire bancaire. Cependant, ce taux étant en partie calqué sur le taux de l'Euribor, il faut être très attentif au niveau de ce dernier.

- la seconde contrainte étant d'avoir en tête une forme de « modèle économique interne » permettant de faire des simulations régulières et surtout de voir, de façon permanente, si les solutions Reverse Factoring restent intéressantes. Il faut donc calculer un point mort. La mise au point d'un tel outil n'est pas aisée, notamment du fait du nombre de facteurs entrant en jeu dans ce schéma. Par ailleurs, les Factors, influencés par les assureurs crédit, refusent de financer des créances au-delà de 120 jours.

Il faut donc bien garder à l'esprit l'existence de la fluctuation journalière de l'Euribor 3 mois ; il s'agit là encore d'une contrainte susceptible d'affecter la rentabilité du programme Reverse Factoring de l'entreprise.

- Contraintes liées aux fournisseurs

Bien que le Reverse Factoring soit une formule très attractive du point de vue de la rentabilité financière, il convient de choisir avec soin les fournisseurs avec lesquels le programme sera engagé. Deux contraintes majeures se dégagent :

- Savoir identifier le bon discours à tenir face aux fournisseurs. Le Reverse Factoring peut « faire peur » selon la manière dont il est présenté. Bien que le fournisseur soit autant gagnant que l'acheteur, le terme escompte peut le déranger. Il est souvent synonyme de sacrifices supplémentaires sur la marge. De plus, pour les fournisseurs sur lesquels les acheteurs n'ont que peu de pouvoir de négociation, une fois encore, le terme « escompte » peut être tourné en dérision ; pourquoi accorder un escompte même minime si moi, fournisseur, je suis « market maker » auprès de mes clients. Il faut donc bien préparer son approche marketing auprès de ses fournisseurs.

- Une autre contrainte identifiable pour le fournisseur tient au fait du choix lui-même des fournisseurs éligibles au programme. Il convient en effet de choisir ceux-ci de façon très précise. Pour cela, il faut élaborer une série de critères principaux qui permettront un premier choix stratégique. Dans l'approche méthodologique, il faudra donc élaborer une liste des fournisseurs en se basant sur les critères suivants :

  - ⇨ Fournisseur ayant un historique produit « clean » (pas de problème de qualité)
  - ⇨ Fournisseur avec lequel il y a un volume d'affaires significatif
  - ⇨ Fournisseur ayant une « histoire commune de longue date avec l'acheteur » (relation de confiance)
  - ⇨ Si possible, fournisseur stratégique avec qui on a peu de levier de négociation
  - ⇨ Vérification de l'origine des produits, des factures du fournisseur (cadre réglementaire, LME en France)



Dans tous les cas, il faudra vérifier chacun de ces points pour tous les fournisseurs de l'entreprise mettant en place le Reverse Factoring. De plus, il faudra bien veiller, dès lors que le programme sera en phase « routinière », que, si un problème qualité survient, il ne soit pas un problème pour l'application au Reverse Factoring.

Il faut donc retenir que tous les fournisseurs ne peuvent pas être éligibles au programme de Reverse Factoring, et qu'il s'agit d'une contrainte majeure. En effet, il faut que le fournisseur soit un fournisseur dit de « qualité » pour l'acheteur. De plus, cette donnée doit être croisée avec deux autres, liées elles même au volume d'affaires significatif entre le fournisseur et l'acheteur, sans négliger la limitation de 10 % de concentration autorisée par les Commissaires Aux Comptes. Ainsi, les données s'en trouvent multipliées et l'exercice du choix des fournisseurs éligibles au programme devient de fait, très complexe à gérer. Pour atténuer ce point, notons qu'il y a un avantage à organiser une sélection draconienne des fournisseurs : le programme sera un succès de bout en bout, aussi bien du point de vue sécurisation de la solution que du point de vue de sa rentabilité financière.

- Contraintes liées à la catégorie du fournisseur

Il s'agit d'une petite contrainte, que l'on pourrait d'ailleurs presque rattacher à celles vues dans le point précédent. En effet, il faut comprendre que les solutions de Reverse Factoring ne peuvent pas s'appliquer à tous les types de fournisseurs ; il faut donc éliminer les fournisseurs de service. Au regard des critères énumérés plus hauts, un des standards consiste à choisir un fournisseur dont l'historique qualité est le meilleur possible. Or, en ce qui concerne le domaine des services, il est difficile d'évaluer de façon certaine la qualité d'un service. Sur quels critères se baser pour affirmer qu'un service est de qualité ? On assiste aujourd'hui à la multiplication des entreprises de services et certains secteurs sont complètement atomisés par l'arrivée de nouveaux entrants. Les prix deviennent de plus en plus compétitifs, de même que les services. Vous l'aurez bien compris, il est difficile de faire un historique qualité dans ces conditions, d'autant que certaines entreprises ont tendance à changer leur fournisseur de solutions de services assez régulièrement. La perception de la qualité d'un service reste encore du domaine de la subjectivité et les litiges demeurent légion.

A partir de ce constat, on peut déduire que les prestataires de service doivent être écartés des programmes de Reverses Factoring. De plus il faut rappeler que, malgré la fluctuation du taux de l'Euribor 3 mois, un objectif sous jacent du Reverse Factoring doit être la vision à long terme de l'opération. Du coup, lancer un programme de courte durée avec un prestataire de service, même pour une année, peut s'avérer insuffisamment rentable et, au final, très coûteuse.

Il s'agit là d'une contrainte liée au Reverse Factoring et dont il faut tenir compte lors de l'élaboration du programme, dans la partie « choix des fournisseurs éligibles ».

- Contraintes liées aux prestataires bancaires

L'implémentation du Reverse Factoring dans une entreprise industrielle oblige cette dernière à rentrer dans une forme de moule imposé, non seulement par le cadre réglementaire lui-même, mais également du fait des différentes garanties que peuvent exiger les Factors. Il faut donc prendre en compte deux contraintes majeures :

- Le Reverse Factoring ne peut être proposé qu'à des fournisseurs provenant de pays membres de l'OCDE. Il s'agit là d'une contrainte majeure au niveau du choix des fournisseurs éligibles. Cela représente un problème surtout si on prend en compte le fait qu'aujourd'hui, un nombre de fournisseurs se trouvent en zone Dollars, ou en zone communément appelée Low Cost Country (LCC), voire Best Cost Country (BCC). Il s'agit, la plupart du temps, de pays où la main d'œuvre est peu



coûteuse, ou d'un pays à bas coûts. La plupart du temps, ces pays ne font malheureusement pas partie de l'OCDE. Cela devient donc un critère de choix primordial lors de la sélection des fournisseurs.

- Un audit assez approfondi des processus de paiement de l'acheteur est réalisé par les Factors. En effet, comme nous l'avions déjà évoque précédemment les banques vont-elles même réassurer leur crédit auprès de réassureurs crédit. C'est pourquoi, en contre partie des facilités qu'elles peuvent accorder au regard des taux pratiqués, les Factors imposent à leurs clients la réalisation d'un audit financier afin de se prémunir de tous risques. Il faut toujours garder à l'esprit que, dans le mécanisme du Reverse Factoring, le fournisseur sera toujours réglé du montant de sa facture, et qu'il s'agit d'une cession de créance sans recours. Cette situation ne favorise pas la rapidité de la mise en œuvre du programme, ce qui constitue une contrainte. En effet, cela impose un certain laps de temps entre le départ de l'audit, l'acceptation du dossier en commission, aussi bien chez le Factor que chez l'assureur crédit de ce dernier, et la mise en œuvre rapide opérationnelle de la solution de Reverse Factoring. Cette contrainte est donc à prendre en compte dans le calendrier du programme. Cet élément sera mangeur de temps mais également de ressources.

Ces contraintes liées aux Factors peuvent également être des points bloquants, autant en phase de négociation que de sélection des différents acteurs des programmes. Il faut également bien comprendre que l'audit peut à lui seul empêcher la mise en place du programme Reverse Factoring du coté de l'Acheteur ; en effet, si à la suite de l'audit, le Factor fait ressortir plusieurs points négatifs, ou encore si son assureur crédit refuse le niveau de la ligne de crédit demandée, voire refuse catégoriquement le dossier, le programme sera impossible à mettre en place.

- Contraintes internes

Après avoir revu l'ensemble des contraintes externes citées plus haut, il faut maintenant aborder de façon non exhaustive un certain nombre de contraintes que le Reverse Factoring peut créer en interne. Lors des rencontres que nous avons pu avoir avec les différents prestataires bancaires, les présentations de ces derniers ne faisaient pas allusion à ce type de contraintes. Il s'agit donc ici, de lister des contraintes que nous avons pu rencontrer lors de notre approche en interne ou encore de contraintes qui l'on peut aisément imaginer ; il s'agit là d'un retour d'expérience vécu dans l'Entreprise d'accueil.

La première contrainte réside dans la compréhension du produit. En effet, les solutions de Reverse Factoring paraissent très complexes du fait de la multitude de paramètres à prendre en compte, tant au niveau comptable que juridique, sana oublier la relation fournisseurs. La contrainte induite réside dans le fait que l'étude et l'implémentation de telles solutions requièrent temps et patience. Il faut par exemple multiplier les rendez vous avec les Factor, les fournisseurs, en interne, et avec le Top Management afin de « vendre son projet Reverse Factoring ». Le porteur du projet doit faire preuve de patience et de curiosité, et doit adopter une approche très « commerciale » du produit pour que chacun des acteurs en appréhendent les enjeux et le fonctionnement.

Une autre contrainte, elle aussi induite par la complexité des produits, réside dans la multitude d'acteurs impliqués dans le mécanisme. Il faut en effet compter au minimum une dizaine de personnes, sans oublier les fournisseurs. Pour une implémentation complète, vous devez impliquer le juriste, interne ou externe selon l'organisation, le directeur financier, votre directeur achat, un ou plusieurs directeurs de sites si vous décidez de laisser les unités traiter la validation des factures fournisseurs, le chef comptable, une partie du Top Management de l'entreprise, du fait l'importance du sujet, les différents acheteurs pour les impliquer dans le choix des fournisseurs, éventuellement un marketeur pour élaborer une approche client / fournisseur. Il s'agit ici de la simple énumération qui peut être beaucoup plus longue dans la réalité, selon l'organisation de l'entreprise. Il faut également imaginer le même type de contraintes chez le fournisseur, cela multiplié par



le nombre de fournisseurs. Ceci renforce l'idée qu'il faut effectuer un travail préparatoire de longue durée sur l'ensemble du projet, et identifier toutes les problématiques potentielles avant de le présenter au Top Management de son groupe.

L'organisation interne de l'entreprise peut apparaître elle même comme une contrainte. Ainsi, l'expérience montre qu'il existe deux cas de figures: le cas des entreprises très fortement centralisées, où tout se décide depuis le Corporate et où les unités / Filiales « n'ont qu'à appliquer », et le cas des entreprises très fortement décentralisées où le Corporate n'a qu'un rôle moteur et de coordination des unités / filiales. Ce second cas correspond à celui de notre Entreprise. Il est dès lors plus complexe de faire entendre aux unités l'intérêt du programme, et il parait encore plus complexe de le faire appliquer de façon rigoureuse. Par ailleurs, ce type d'organisation ne permet pas, en théorie, de donner à ce type de projet une quelconque priorité ; le projet relève alors de l'intérêt que le responsable de l'implémentation Reverse Factoring aura suscité dans les unités. De plus, il est à craindre que le projet soit assez long à mettre en place, en raison de l'inertie probable de l'organisation décentralisée ; le projet peut également dépendre de la bonne volonté que chacun des acteurs internes voudra bien accorder pour l'implémentation du programme.

Enfin, une dernière contrainte se dégage, que l'on peut facilement rapprocher de la précédente, mais qu'il faut cependant différencier d'une contrainte plus psychologique. Il peut arriver qu'après l'exposé des solutions de Reverse Factoring aux équipes internes, certains membres refusent de l'appliquer ou de s'impliquer dans le projet. Ce blocage peut provenir de l'idée que l'on se fait de la complexité du projet, ou de la somme de travail à réaliser pour la mise en œuvre. Il existe donc de nombreuses barrières à franchir, parfois en se montrant simplement patient et convainquant et parfois, malheureusement, en s'appuyant sur la hiérarchie. Il faut donc, une fois encore, préparer son approche en interne avec beaucoup de minutie afin de ne pas susciter trop de réticence ou de ne pas éveiller des peurs ou des incompréhensions injustifiés.

Nous avons donc passé en revu un certain nombre de contraintes qui peuvent apparaitre lors de la mise en place du programme : celles-ci peuvent provenir aussi bien du produit lui-même que du coté du prestataire ou encore du fait de l'organisation de l'entreprise où est réalisée l'implémentation.

Nous avons réalisé une analyse SWOT afin de rassembler l'ensemble des avantages et inconvénients de ce type de solution. Il est possible de présenter une analyse applicable de façon générale au Reverse Factoring. Il restera toutefois à réaliser quelques changements liés au fait de l'organisation de l'entreprise.



➢ Exemple de la démarche du Reverse Factoring.

SWOT
Reverse Factoring

Strengths (Forces)

- Augmentation du délaisde paiement
- Amélioration du BFR
- Produit simple d'utilisation une fois mis en place
- Contrats de cession de créances sans recours
- Ligne de crédit court terme affectée au fournisseur
- Accès à des lignes de crédits peu coûteuses pour les fournisseurs
- Coûts nuls pour l'Acheteur
- Coût de la commission de service limitée
- Outil de marketing achat (B to B) / fournisseurs
- Convention de service entre le factor et l'Acheteur : dette opérationelle et non dette financière
- Permet de dégager de la marge sur le reliquat d'esconpte non utilisé)
- Délai finançable jusqu'à 120 jours
- Elargissement du champ de négociation fournisseurs (financiarisation des négociations)

Weaknesses (Faiblesses)

- Loi LME en France
- Les produits achetés ne doivent pas représenter un historique qualité négatif
- Limitation aux fournisseurs de la zone OCDE
- Paiement avant la vérification du produit
- Ne s'adresse pas à tous les types de fournisseurs (type produit/service)
- Facteur clef de succès provenant du BUY IN du fournisseur
- Coûts du financement variable (Euribord 3mois)
- Taux de concentration limité à 10 %

Opportunities (opportunités)

- Produit intéressant pour les fournisseurs : Cash Reach
- Amélioration de la relation Entreprise/ fournisseurs
- Produit disponible sur les pays européens significaifs
- Convention de service entre le factor et l'Acheteur : dette opérationelle et non dette financière
- Marge du Factor limité à 0,5%
- Situation de Win Win
- Produit intéressant pour les fournisseurs : Cash Reach
- Outil permettant un levier de négociation plus important (Produit préférentiel)
- Dimiution du coût du Capital

Threats (Menaces)

- Réticences en interne au niveau des fonctions finances
- Risques portés sur l'Acheteur
- Réticences en interne au niveau des fonctions comptables
- Produit innovant dans l'industrie qui requiert une phase d'explication longue
- Produit juridiquement non harmonisé au niveau européen
- Evolution du taux de l'Euribor 3 Mois
- Les produits achetés ne doivent pas représenter un historique qualité négatif
- Necessité d'un suivi hebdomadaire de l'Euribor 3 mois
- Pas de coordination centralisé e du Factor
- Necessité d'apporter un volume d'affaires sgnificatif (Au Factor)
- Obligation d'un délai de traitement de factures très court
- Rapidité d'éxécution limitée par l'organisation décentralisée du groupe
- Necessité d'une validation par les Commissaires aux comptes (CAC)
- Produit difficile à maitriser pour des non financiers (couple acheteur / financier impératif)

Source : Confidentielle / X GALLONE



➢ Tableau récapitulatif des contraintes

Type de lien	Contraintes
Contraintes liées aux Normes IFRS	Le programme de Reverse Factoring doit être conforme aux normes l'IFRS
	L'implémentation du Reverse Factoring reste assez limitée à cause du taux de concentration de 10 % imposé par la CAC.
Contraintes liées aux normes règlementaires : Loi LME (France)	Le cadre règlementaire sur les délais de paiements en France impose des délais de paiements à 45 jours fin de mois (date d'émission de la facture ou 60 jours net).
Contraintes liées à la structure de coût du commissionnement : Euribor 3 mois	La fluctuation de l'Euribor 3 mois doit être suivie au jour le jour car il fait partie intégrante du coût de financement
	Il faut connaître le « point mort » de l'opération ou son point de rentabilité du fait de la fluctuation des taux de l'Euribor 3 mois
Contraintes liées aux fournisseurs	Les solutions de Reverse Factoring sont complexes à comprendre. Il faut avoir une très bonne approche du fournisseur pour lui vendre la solution : solution « WIN – WIN »
	La réussite du Reverse Factoring dépend de la performance qualité historique de mes fournisseurs : litiges qualités peu important
	Le choix des fournisseurs doit se faire sur un ensemble de critères discriminants
Contraintes liées à la catégorie du fournisseur	Il faut privilégier les fournisseurs industriels ou de matières premières tangibles. Il faut éviter les prestataires de services au maximum
Contraintes liés aux prestataires bancaires	Le Factor m'offrira la possibilité de faire du Reverse Factoring sur la base de ma note de crédit
	Le Factor propose une solution de Reverse Factoring uniquement dans certain pays de l'UE (OCDE)
Contraintes internes	Les solutions de Reverse Factoring sont complexes à comprendre. Il faut être certain que tous les acteurs internes les comprennent
	Le Reverse Factoring peut être déployé dans plusieurs unités et reste une solution transverse
	L'organisation centralisée ou décentralisée de l'entreprise peut faciliter le déploiement du Reverse Factoring
	Attention aux blocages dits « psychologiques »

Nous avons donc passé en revue une partie des contraintes techniques qui peuvent se rencontrer dans la mise en place du Reverse Factoring. Nous avons qu'elles sont assez générales mais qu'elles peuvent être une véritable barrière pour l'implémentation du Reverse Factoring dans une entreprise internationale. Par ailleurs, si certaines contraintes comme la Loi LME sont propres à la France, il n'est pas exclu de trouver des



lois similaires dans d'autres pays. Enfin, l'analyse SWOT est fortement conseillée pour qui voudrait réaliser une synthèse de l'ensemble des contraintes et des avantages de ces nouvelles solutions financières.

Il faut parler de nouvelles solutions financières car il existe plusieurs solutions de type Reverse Factoring ; nous avons en effet découvert lors de nos recherches que plusieurs établissements bancaires proposent chacun une forme de Reverse Factoring. Il faut donc plutôt parler d'un mécanisme générique, permettant de générer du cash flow via le poste fournisseur, considérant que deux produits différents permettent d'arriver à ce résultat. Nous allons aborder maintenant les diverses solutions de Reverse Factoring existantes.

C – Les différentes solutions de financement par la dette fournisseur

Jusqu'à présent, nous avons beaucoup parlé du Reverse Factoring ; il s'agit à la fois du concept général de la solution de financement par la dette fournisseur, mais aussi de la dénomination utilisée par un établissement bancaire pour définir son produit.

Il existe en réalité plusieurs types de Reverse Factoring, et chaque Factor ou banque l'adapte selon ses critères propres. Aussi, dans l'éventail des prestataires que nous avons rencontrés, nous ne retiendrons que deux formes de Reverse Factoring :

- La solution de Reverse factoring classique, dont nous avons déjà vu l'ensemble du mécanisme. Nous avons retenu pour ce dernier deux Factors qui sont, Eurofactor (filiale de Crédit Agricole SA) et CGA (filiale de Société Générale).

- La solution de Confirming ou de Reverse Confirming, dont le fonctionnement général reste le même, à quelques exceptions près. Nous avons retenu pour notre démonstration deux Factors pour ce type de prestation qui sont : CGA (filiale de Société Générale) et Banco SANTANDER.

Il est évident que chacun de ces établissements développe des prestations qui lui sont propres, et qui tiennent compte soit de sa spécificité (produit, type de client…), soit de son implantation géographique. Chacun a donc mis en place son système en tenant compte de ses propres avantages et limitations, tant juridiques que géographiques. Il est intéressant d'utiliser une forme de panachage de plusieurs établissements bancaires, afin de profiter de leur implantation géographique mondiale et de leurs spécificités techniques ; surtout si l'objectif est de déployer une solution de Reverse Factoring dans le monde entier.

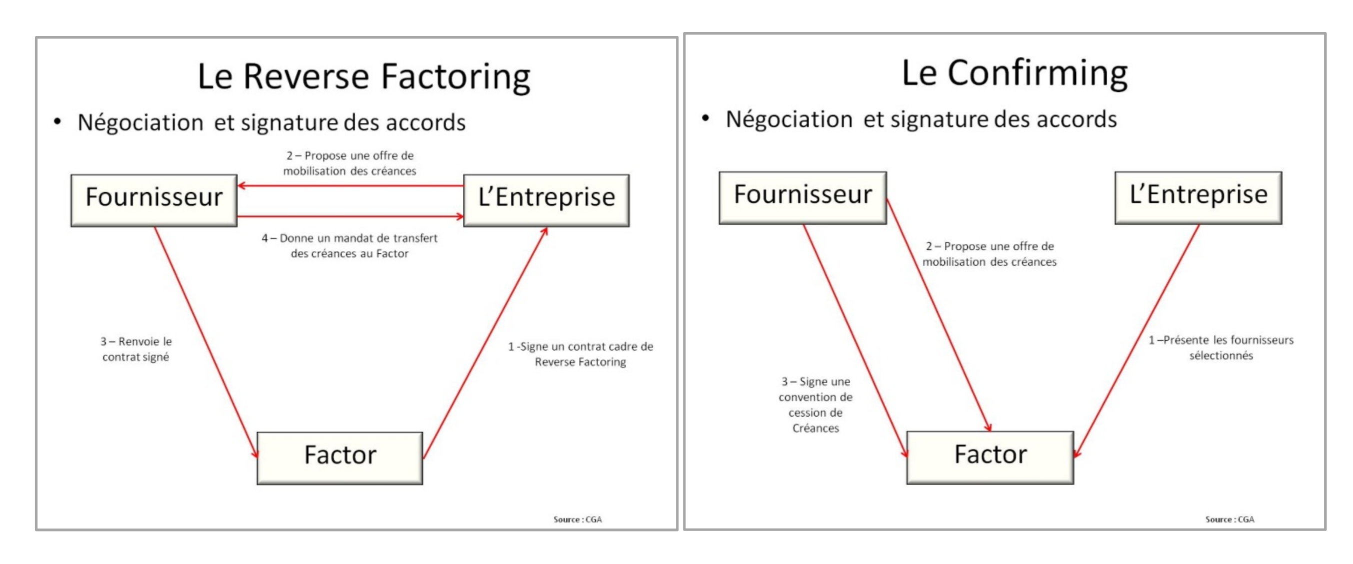
Afin de ne pas être redondant avec les principes généraux que nous avons largement passés en revue, nous présenterons dans cette partie, le Reverse Factoring Face au Confirming de façon plus succinte. Nous nous inspirerons de plusieurs documents de fournisseurs afin d'ébaucher un comparatif entre les deux solutions. Le but est de faire comprendre au lecteur la différence entre les deux solutions. Il faut ajouter qu'il y a certainement autant de formes de Confirming ou de Reverse factoring que d'établissements bancaires qui les proposent. Nous avons donc volontairement décidé de limiter notre comparaison à deux systèmes de deux établissements financiers.

Les différences sont cependant subtiles et c'est pourquoi deux formes de comparaison vont être utilisées. La première consiste à comparer visuellement les différences entre les deux solutions, au niveau des schémas de fonctionnement comme au niveau des commissions. Le second comparatif s'arrêtera plus en détail sur les aspects techniques. Pour cela un tableau comparatif semble plus approprié.

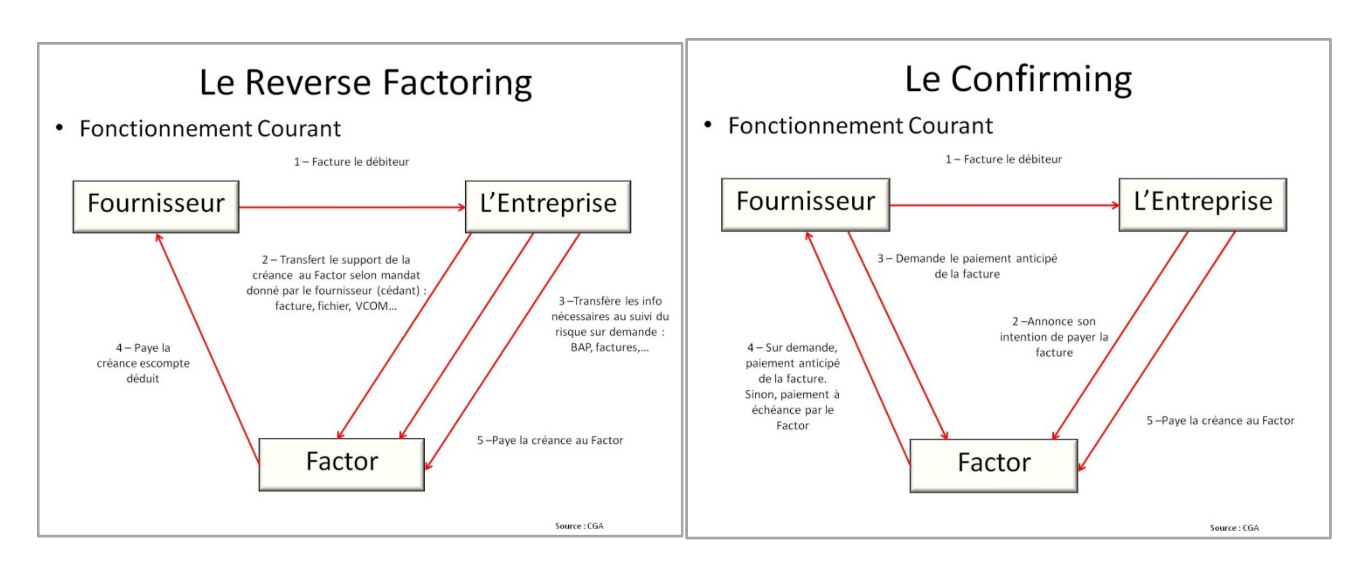


➢ Schéma comparatif du Reverse Factoring VS Confirming CGA

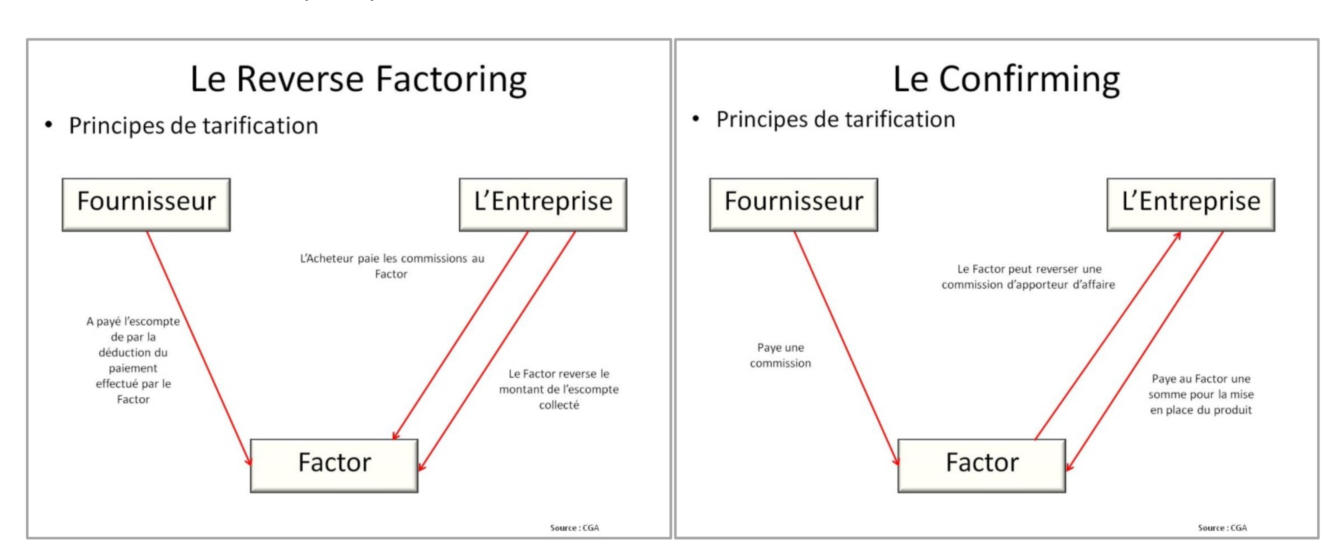
- Schéma de négociation et de signature des pièces



- Schéma de fonctionnement du système



- Schéma de principe de tarification





➢ Tableau comparatif du Reverse Factoring VS Confirming CGA

Source : CGA / X GALLONE	Reverse Factoring Solution	Confirming Solution
Concept	**Paiement content des fournisseurs avec activation de l'escompte Commerciale**	**Contrat de mobilisation de créance entre le Factor et le Fournisseur**
Grandes Catégories de produits	➢ Contrat tripartite : Acheteur / Fournisseurs / Factor. ➢ Le Factor paye le fournisseur au comptant dès validation de la facture ; il y a dès lors activation de l'escompte ➢ L'escompte collecté est reversé en grande partie à l'Acheteur ➢ Montage qui maximise le bénéfice direct de l'Acheteur	➢ L'Acheteur joue un rôle de simple apporteur d'affaires, le Fournisseurs et le Factor sont contractant bilatéral ➢ Montage maximisant l'intérêt du fournisseur qui conserve la main sur l'opération ➢ L'acheteur demeure passif dans le fonctionnement au quotidien ➢ L'acheteur peut percevoir une commission d'apport
Spécificités Techniques (selon le programme retenu)	➢ Transmission des factures par EDI ➢ Toutes les créances émises sur l'Acheteur par le Fournisseur sont systématiquement mobilisées : • Instrument simple car pas de choix par le Fournisseur • Administration simple par toutes les parties au niveau du règlement des factures	➢ Possibilité pour l'Acheteur de mobliser les créances au cas par cas : • Instumentation plus complexe car 2 options à gérer • Administration plus lourdre pour l'Acheteur car necessité de regarder pour chaque facture si elle doit être payé au Fournisseurs ou au Factor • Bien prendre en compte : existence de factures sous forme de cession de créances, et facture au titre d'un mandat de paiement donnée par l'Acheteur au Factor
Aspects Comptables	➢ Le montage doit éviter un risque de requalifiation de la dette fournisseur en dette financière à court termes • Bien prendre en compte les normes USGAAP qui font référence / aux CAC européens • Ingénierie comptable indispensable pour éviter tous risques de requalification ➢ Faire attention au fait que : • L'Acheteur délivre un bon à payer irrévocable en faveur d'un Factor ou établissement de crédit = risque de changement de nature de la dette • Que le montage ne crée pas un ralongement trop significatif des délais de paiement de l'Acheteur	
Aspects Juridiques	➢ Vérifier le détail du droit commercial et le droit du crédit du pays du fournisseur. • Pour un fournisseur situé en France ou en UE, intervention possible • Pour le reste du monde : opérations de cession de créances considérées soit comme du financement soit comme un acte commercial ➢ Faire attention aux faits aspects fiscaux de la cession de créance en droit local • La cession peut donner lieu à un droit de timbre important prélevé à la source qui renchérit parfois sensiblement le coût pour le fournisseur ➢ Vérifier l'absence de contrôle des échanges de contrôle des changes encadrant les transferts de devises	
Autres	➢ Risque porté sur le fournisseur	➢ Risque porté sur l'Entreprise



Il existe donc plusieurs solutions d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement par la dette fournisseur. Comme nous venons de l'étudier, il est intéressant de mettre en évidence leurs principales différences et surtout leurs limitations, notamment du point de vue du cadre juridique et comptable. Il sera ainsi plus aisé de déterminer une stratégie par unité, filiale, voire par pays pour réaliser une implémentation parfaite. Cette démarche peut par ailleurs servir lors de l'approche fournisseur d'alternative, si ce dernier refuse catégoriquement la première solution.

Conclusion :

Dans cette première partie, nous avons étudié dans un premier temps la genèse du projet Reverse Factoring au sein de l'Entreprise. Nous avons ainsi expliqué l'intérêt de ce mécanisme pour elle, ainsi que le fonctionnement, les avantages, les coûts, les inconvénients et les différentes solutions du Reverse Factoring. Il en ressort, pour l'essentiel, que cette technique d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement est novatrice certes, mais relativement complexe à mettre en œuvre. Le montage du projet peut s'avérer long et compliqué du fait du nombre important de facteurs variables à prendre en compte. Comme pour toute solution innovante, la mise en place du Reverse Factoring requiert beaucoup de patience et de compréhension. Il faut impérativement comprendre qu'elles seront les implications découlant de chaque décision prise, et ceci aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. N'ayant que peu d'expérience dans l'implémentation de ce système, les prestataires bancaires n'ont pas pu aider l'équipe en charge de ce projet dans l'Entreprise de façon concrète, notamment pour ce qui concerne l'anticipation des difficultés. Par ailleurs, la spécificité du Groupe, très décentralisé, doublée d'une grande indépendance de chaque unité, n'a pas favorisé la mise en place en termes de temps. Il serait intéressant à ce stade d'analyser les difficultés que le Groupe a pu connaître dans l'implémentation de ce système. Ce projet a mis au jour un certain nombre de problématiques qu'il nous faut donc étudier.



Partie 2 : Problématisation





Après avoir compris le mécanisme du Reverse Factoring dans son ensemble les impacts qu'il peut générer d'un point de vue processionnel, il est temps de s'intéresser aux différentes problématiques créées par ce projet lors de son développement au sein de l'Entreprise d'accueil. Nous avons déjà vu un certain nombre de contraintes rencontrées ça et là, notamment dans la partie « contraintes liées au Reverse Factoring ». Il s'agit maintenant de lister, et donc de développer l'ensemble des difficultés rencontrées par le projet lors de son développement. Nous procéderons sous forme de listing.

I - Les différentes problématiques rencontrées dans l'Entreprise

Depuis le début du programme Reverse Factoring, le chef de projet a rencontré un certain nombre de difficultés et de problématiques majeures. Par ailleurs, dès mon arrivée sur le projet, j'ai été confronté aux mêmes difficultés que lui. Il parait intéressant de regrouper l'ensemble de ces problématiques par catégories afin de mieux les appréhender.

A - Les problématiques liées à l'organisation du groupe

Nous avons déjà évoqué à de nombreuses reprises les spécificités du Groupe. En effet, ce groupe possède une organisation très particulière. Il s'agit d'un groupe décentralisé ; c'est-à-dire que chacune des unités reste indépendante en termes de pouvoir de décision. Le rôle du Corporate est donc d'organiser et de proposer aux unités des solutions globales. Il fait office de « consultant » au sein du Groupe. Excepté pour les projets dits stratégiques, il n'a donc aucun pouvoir d'imposer ses solutions. Certains collaborateurs parlent alors « d'être convainquant » afin de bien vendre ses projets au reste du groupe.

Ainsi, pour le programme Reverse Factoring, le chef de projet a très vite été confronté à cette difficulté de n'avoir qu'un pouvoir d'incitation et de négociation et non celui de « d'imposer » les contours du projet ou encore la méthodologie à adopter. La problématique résultant d'une telle expérience tournerait donc autour de l'organisation d'un Groupe. L'organisation d'un Groupe serait donc déterminante pour réussir l'implémentation d'un programme de Reverse Factoring ? On peut également se poser la question de savoir s'il est préférable d'avoir à faire à un Groupe centralisé ou décentralisé pour favoriser l'implantation rapide d'une solution de financement par la dette fournisseur ?

B - Les problématiques liées à l'organisation du Factor

Il s'agit là d'une difficulté que nous avons rencontrée lors de la construction du programme dans l'Entreprise. Comme nous l'avons vu, l'organisation du client peut poser des difficultés d'implantation ; il peut en être de même s'agissant de l'organisation du Factor. En effet, si l'objectif est d'aller le plus vite possible, il est nécessaire que tout soit centralisé au niveau de l'Acheteur comme à celui du Factor.

De fait, nous avons été confrontés à un Factor qui travaille pays par pays ; bien qu'il y ait un département coordonnant toutes les actions au niveau Européen, chaque unité pays gère elle-même les questions d'approbation de dossiers, les dossiers juridiques, voire les approbations de lignes de crédit. Cela multiplie les difficultés, tant au niveau du nombre d'acteurs à prendre en compte que de la lenteur accompagnant les décisions. Nous avons également rencontré un Factor chez qui les responsables en charge



de ces problématiques sont basés en Europe, mais, hors de France. On voit qu'il est donc difficile de montrer une réactivité réelle, et, une fois encore, les efforts s'en trouvent démultipliés ; cette situation peut également alourdir le budget en raison des déplacements indispensables à chacun pour réaliser des réunions en face à face.

L'organisation du Factor est donc tout autant déterminante que celle de la société cliente. Le choix d'un Factor doit- il alors s'effectuer sur le seul critère de l'expérience et de la connaissance du produit ou bien faut- il aussi tenir compte de son implantation géographique et de son organisation ? De plus, le choix du Factor est il déterminant dans la réussite du développement d'un programme de Reverse Factoring ?

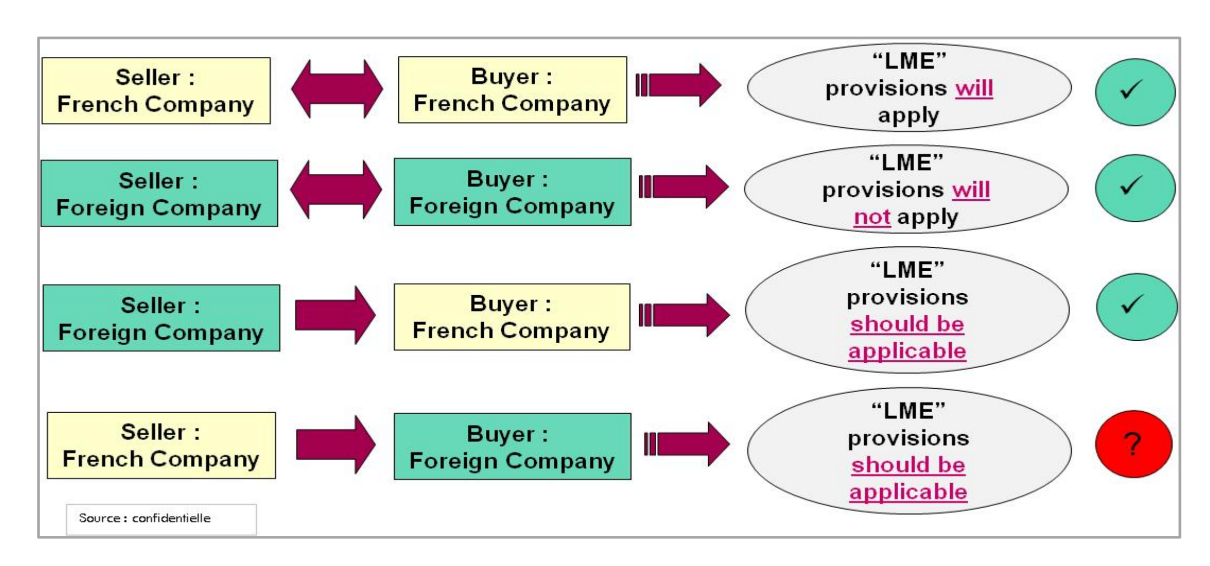
C - Les problématiques liées au cadre juridique

Une autre difficulté rencontrée lors du développement du programme est celle liée à la documentation juridique, particulièrement aux documents contractuels. En effet, lors de l'approche du Reverse Factoring, le chef de projet a été séduit par la démarche d'un Factor en particulier ; cependant plus le temps avançait, plus il se rendait compte que ce dernier manquait cruellement d'expérience d'un point de vue industriel. Cette inexpérience résulte essentiellement du fait que ces solutions sont employées en majorité par des groupes agro-alimentaires ou de la grande distribution ; de plus, ces groupes utilisent dans leur très grande majorité les solutions de Confirming et non de Reverse Factoring.

Ainsi, les différentes documentations juridiques et contractuelles ont rapidement posé un problème. En effet, lors de réunions avec des fournisseurs d'origine Nord Américaine, nous nous sommes rendu compte que nos contrats suscitaient de nombreuses de questions. Cela peut se comprendre, entre autre, par le poids de la culture juridique développée par ces groupes ; rappelons nous que les règles contractuelles anglo-saxonne sont très lourdes et que les pénalités infligées à ces entreprises aux Etats-Unis d'Amérique dépassent souvent le milliard de Dollars.

Il faut également rappeler que tous les pays ont une réglementation propre concernant les délais de paiement ; il en va de même des possibilités de faire appel à des intermédiaires bancaires pour faciliter les paiements. Il faut donc bien prendre en compte ces problématiques relevant du cadre juridique. En France par exemple, la Loi LME pose problème en imposant, par exemple, de vérifier la provenance des marchandises.

Il est toutefois possible d'exposer cette problématique liée à la Loi LME de manière schématique. Ce schéma provient d'un benchmark réalisé lors de recherches destinées à déterminer quand appliquer la Loi LME. La source doit, par ailleurs, rester confidentielle.





Un important travail de coordination a été donc effectué entre l'équipe gérant la mise en place du Reverse Factoring au sein de l'Entreprise, l'équipe juridique des fournisseurs, l'équipe juridique du Factor, et enfin l'équipe juridique de l'Entreprise. Les documents doivent être adaptés et le plus équilibré possible entre le Factor, l'Acheteur et le Fournisseur : chacun devant bénéficier de l'équité, notamment au regard des conditions de sorties. Il faut aussi bien prendre en compte les contraintes juridiques locales où sont implantées les unités. Il en résulte une problématique juridique forte, à savoir : comment anticiper au mieux les contraintes juridiques ? De plus, il faut voir comment mieux anticiper et coordonner la rédaction des différents documents juridiques. Comment prendre en compte l'ensemble des contraintes juridiques pour que la mise en place du Reverse Factoring soit un succès lors de son implantation ?

D - Les problématiques liées à la complexité du produit

Comme nous l'avons longuement abordé précédemment, les produits de Reverse Factoring sont assez complexes à comprendre, du fait des nombreuses implications qu'ils génèrent ; ils s'avèrent également complexes à mettre en place dans l'entreprise, toujours en raison de leurs multiples implications. C'est ce qui explique en partie la durée de déploiement du programme en interne ; par exemple, la totalité des implications financières a nécessité à elle seule, un travail de longue haleine. Il est plus simple de réaliser un listing de ces difficultés.

- Un Schéma complexe à comprendre.

Il s'agit d'un point majeur car bloquant, notamment lors de la phase d'approche. C'est pourquoi, l'approche du projet par le responsable s'est avérée longue au départ. Il a fallu que, dans un premier temps, il en comprenne lui-même les différents schémas avec tous les tenants et aboutissants. La seconde phase du projet consistant à expliquer l'intérêt du projet en interne s'est également avérée compliquée à mettre en œuvre. Du fait de la nouveauté de ce produit et de sa grande complexité, le Top Management, à l'instar des personnes impliquées en interne et chez les fournisseurs dans le futur projet ont eu beaucoup de difficulté à cerner l'intérêt de ce procédé. En résumé, la question peut se poser en ces termes : de quelle façon faut-il élaborer son approche interne pour faciliter, au maximum, la compréhension du produit et des schémas par l'ensemble des interlocuteurs ?

- Difficultés à faire accepter des taux très bas.

Les taux pratiqués lors du Reverse Factoring étant très bas par rapport à un emprunt financier et à ceux pratiqués sur le marché, il parait légitime de s'interroger. Bien entendu, lors des diverses présentations que le chef de projet a réalisé chez les fournisseurs comme en interne, il s'est heurté à une « montagne » d'interrogations, de doute et de perplexité. Même s'il s'agit là d'une barrière psychologique, il est tout à fait légitime de s'interroger sur ces réactions. Lors de ces présentations, nous avons constaté que même une transparence totale en termes de communication, comme par exemple sur les taux de commissionnement, soit, une attitude proche de celle du co-développement, a soulevé nombre d'interrogations. Encore une fois, quelle attitude convient-il d'adopter, en termes de communication interne et de communication fournisseur, pour vendre un produit innovant tel que le Reverse Factoring ?



E - Les problématiques liées à la spécificité du produit

En plus de sa complexité, le Reverse Factoring reste un produit très exclusif. Toutes les entreprises ne sont pas susceptibles d'offrir un tel programme, car il faut, en quelques sortes, être « calibré » pour implémeter un tel programme. Certes, toutes les entreprises sont à la recherche de cash, surtout en temps de crise économique, mais ce type de programme demeure complexe à mettre en place. De plus, il apparaît que les Factors, comme les consultants spécialisés, communiquent très peu sur les produits ; c'est donc lors du long processus d'implémentation que le client découvre toute la complexité de produit.

Il faut retenir deux aspects liés à la spécificité du produit, le premier étant le mélange de finance et d'achats. Une fois mis en place, le produit doit être piloté à tous les niveaux, aussi bien du coté financier et comptable que du coté fournisseur. La mise en place d'un Dashboard au niveau Corporate semble le plus approprié, mais sa conception reste complexe. Quels seront donc les éléments à mettre en place dans un Dashboard dans le cadre d'un programme de Reverse Factoring ?

Le second aspect concerne la mesure de la performance du Reverse Factoring. En effet, l'objectif premier de cette solution est d'améliorer le Besoins en Fonds de Roulement. Or, aujourd'hui, comment peut on vérifier de façon précise l'apport réel d'une telle solution dans l'amélioration du BFR ? Quels outils doivent être mis en place pour vérifier l'impact du programme ?

On peut ajouter un troisième point, celui du pilotage en aval à proprement parler. En effet, une fois le programme en place, il ne faut pas le laisser vivre de lui-même, il faut le suivre. Nous avons vu qu'il était important de le faire grâce à la création d'un Dashboard et de la mise en place d'outils de suivi de la performance ; il faut de plus chercher à améliorer son déroulement et sa mise en œuvre de façon permanente. Il doit également être possible de l'arrêter dès que les indicateurs de suivi de performance montrent une dégradation significative du gain. Par exemple, la simple remontée du taux Euribor 3 mois peut suffire à entraîner une suspension du programme. L'apparition de problèmes de qualité avec un fournisseur de façon récurrente peut menacer la continuité du programme avec celui ci. Il faut donc se poser la question : « de quelle façon piloter un tel programme dans une entreprise industrielle ? »

F - Les problématiques liées à l'utilisation de systèmes d'informations communs

La mise en place opérationnelle de ces solutions exige l'existence d'un système informatique précis, afin de faciliter le flux des factures et des informations qui s'y rapportent. Ainsi, chacun des Factors utilise sont propre système ; système qui peut ne pas être compatible avec le système interne de l'Acheteur. Ce fut le cas dans l'Entreprise d'accueil. Un de nos Factors, qui nous propose une solution de Confirming, utilise le système de transaction par VCOM ; ce système permet de faire transiter les facturations extrêmement rapidement entre les différents acteurs. Le département comptabilité France utilise ce système. Cela ne posera donc pas de problème majeur de compatibilité. En revanche, notre fournisseur principal de Reverse Factoring utilise un EDI et des LCRMNA ; or ce système n'est pas en place dans l'Entreprise d'accueil, et il est apparu impossible de revenir à cet ancien système (LCRMNA uniquement car un EDI est en cours de mise en place). Ainsi, dans un premier temps et ceci afin de gagner du temps, il a été décidé de transmettre les factures par voie de fichier Excel.

Cela impose donc de vérifier du coté des Fournisseurs également comment ils procèdent pour faire circuler les flux de facturations en direction du Factor et de l'Acheteur.



Il conviendra donc de s'interroger sur les systèmes d'informations que les fournisseurs possèdent, et de savoir s'ils sont compatibles avec ceux du Factor et de l'acheteur. Il est impératif de vérifier ce point qui peut s'avérer primordial, aussi bien en termes de temps que de TCO du produit Reverse Factoring. Les systèmes de transmission d'informations sont ils tous compatibles entre tous les acteurs impliqués ?

G - Les problématiques liées à la limitation des ressources internes

La complexité du programme Reverse Factoring demande qu'un certain nombre d'interlocuteurs prennent part au projet ; il est très important d'identifier au plus tôt les futurs acteurs. Une des problématiques apparue lors de cette implémentation est le manque de ressources internes. En effet, nous avons vu dans le point précédent qu'une difficulté notable est apparue au niveau du département comptabilité, un des points bloquants étant posé par le système des LCRMNA, désigné comme obsolète en interne. Par ailleurs, il faut savoir que, malgré le faible volume de factures à traiter en interne pour les fournisseurs du programme Reverse Factoring, le manque de ressources internes, au sein du département, nous a été opposé comme argument de refus catégorique à notre proposition. A partir de cet instant, il est important de bien identifier très en amont les personnes qui seront impliquées dans le programme, et surtout de se demander si elles seront en nombre suffisant pour traiter le projet ?

H - Les problématiques liées à la communication du produit en termes d'approche fournisseur

Nous avons déjà abordé ce sujet à de nombreuses reprises ; aussi s'agit-il ici de s'interroger sur la manière d'aborder le fournisseur. En effet, cette solution qui mélange finance, comptabilité, négociation et au final, achats, semble compliquée à présenter à un fournisseur. Le benchmark nous a permis de constater que certaines entreprises industrielles ont tenté de mettre le Reverse Factoring en place ; elles ont échoué du fait de problèmes avec les fournisseurs externes. Il parait assez difficile en effet de demander à un fournisseur de nous donner encore un escompte, en plus des différentes remises et rabais qu'il peut déjà nous offrir lors des négociations commerciales. Cependant, les solutions de Reverse Factoring sont des solutions qui permettent à chacun des trois grands acteurs, Acheteur, Factor et Fournisseur, de gagner du cash. Il s'agit réellement d'une solution « Win Win » entre l'Acheteur et le Fournisseur. Il est donc important d'avoir une approche fournisseur la plus convaincante et la plus pragmatique possibles, pour s'assurer d'une coopération maximum. Ainsi, quelle attitude et quel discours faut-il tenir auprès d'un fournisseur pour obtenir de lui qu'il intègre le programme Reverse Factoring du Groupe ?

I - Les problématiques liées aux barrières psychologiques d'un tel produit

Ce type de programme suscite beaucoup d'interrogations en raison, également, de son caractère novateur. La nouveauté, le changement, et peut être la faible publicité qui est faite autour de ce programme peuvent être à l'origine d'idées reçues, de blocages, dans sa mise en place. Il est vrai que, dans certain cas, les départements achats ont plutôt la réputation d'être durs avec leurs fournisseurs, de ne jamais accorder de marge de négociation, cela pouvant aller jusqu'à déréférencer un fournisseur suite à un refus d'accorder un rabais supplémentaire. Aussi, lorsque ce même département propose une solution nouvelle et très complexe, certains des acteurs ont tendance à rechercher le piège qui se cache dans l'opération. Ce n'est pourtant pas le cas dans ce type de programme. Cependant, le changement dans le traitement des factures, dans le flux, voire l'intervention d'un tiers bancaire dans le schéma de fonctionnement, peut entraîner certaines réticences, voire des refus catégoriques. Ces barrières psychologiques peuvent se retrouver en interne comme en externe



comme nous l'avons plus ou moins évoqué auparavant, lors de notre discussion avec le département comptable qui refusait de s'adapter, même pour un temps court et limité, aux systèmes des LCRMNA. Le point de blocage résidait, non seulement dans le manque de ressources au sein de ce département, mais aussi dans la nécessité de revenir à un système de traitement manuel demandant plus de temps ; l'argument consistant à démontrer que le volume de factures à traiter serait de moins d'une trentaine par mois n'a pas convaincu.

De même, et nous l'avons évoqué plusieurs fois, la faiblesse des taux ou du commissionnement en comparaison à un taux habituellement utilisé par une banque, ont laissé perplexes beaucoup de nos interlocuteurs. Ainsi, des blocages ont pu naître du fait que certains n'ont pas cessé de chercher où pouvait bien se cacher « l'arnaque » ou le désavantage. Il apparaît donc très important de combattre les préjugés qu'un tel projet peut susciter. Quel serait encore une fois, les clefs de la communication à adopter lors de la présentation d'un projet Reverse Factoring ? Comment anticiper l'ensemble des risques perçus par les différents interlocuteurs ?

J - Les problématiques liées au choix des fournisseurs

Ainsi que nous l'avons déjà abordé, le choix du fournisseur éligible au programme est primordial et, comme nous le verrons plus tard, une erreur de choix peut affecter l'ensemble du projet. Ainsi, il existe de multiples critères pour choisir le fournisseur éligible, tels que : volume de chiffre d'affaires généré, pays de l'OCDE, pas de récurrence problème qualité, etc… Ainsi, dans l'Entreprise d'accueil, il a été décidé de choisir les plus gros fournisseurs de matières premières du fait du volume d'affaires et de l'ancienneté de la relation existant entre l'Entreprise et eux. Se pose alors la question du choix des fournisseurs : sur quels critères objectifs doit-on choisir ses fournisseurs ? Le volume d'affaires est il le critère le plus important ?

II – Problématisation de la question

Après avoir vu les différentes problématiques rencontrées au sein de l'Entreprise lors de l'implantation du projet Reverse Factoring, il faut s'interroger sur la problématique plus générale que l'on peut en déduire.

Dans un premier temps, l'étude du fonctionnement du Reverse Factoring nous a permis de dégager non seulement les caractéristiques spécifiques de cette solution, mais également ses contraintes. Nous nous sommes d'ailleurs retrouvés confrontés à la plupart de ces contraintes tout au long du programme ; certaines nous avaient été expliquées par les Factors, mais une majorité d'entre elles sont apparues lors du développement du projet. Cela nous donne déjà une idée des points qui requièrent une attention particulière et très en amont du programme.

Par ailleurs, nous avons jusqu'à présent listé toutes les difficultés rencontrées au sein de l'Entreprise pour ce projet et les problématiques qui en découlent. Il y a également un certain nombre de points positifs que nous avons peu évoqués mais qui restent présents.

Il faut également préciser qu'à l'heure de la rédaction de cette Thèse Professionnelle, le programme Reverse Factoring dans l'Entreprise, n'est pas encore totalement opérationnel. En effet, vu la somme de facteurs divers et variés, le programme a demandé beaucoup plus de temps que prévu ; par exemple, un gros travail juridique a été nécessaire pour rédiger des contrats acceptables par tous les acteurs, ceci s'accompagnant de nombreux aller-retour entre tous les participants du programme. De plus, une fois bouclés, les dossiers, doivent passer en commission d'acceptation auprès d'un réassureur bancaire ; ce point s'est avéré un peu délicat étant donné l'environnement économique défavorable. Ainsi, les lignes de crédit viennent juste d'être acceptées pour quelques unes des unités du Groupe. Cette précision sur la situation actuelle du projet



semble importante car elle permet d'expliquer qu'à ce jour, il n'y a pas encore d'expérience- retour du programme. Toutes les hypothèses qui seront traitées dans la suite de ce document ne seront que le fruit d'une accumulation d'expériences dans cette Entreprise, d'une lecture de la littérature sur divers thèmes et d'une réflexion personnelle.

Fort de la récolte de ces informations et de ces constats, il faut maintenant s'interroger sur la problématique générale d'implantation d'un projet de Reverse Factoring dans une grande entreprise industrielle internationale. Les constats sur les atouts, les contraintes et les problématiques induites nous amènent à nous interroger sur la façon d'identifier les principales difficultés liées au déploiement du Reverse Factoring. Il faut également définir la meilleure démarche à adopter pour ce projet. A quel moment faut-il s'interroger sur la réussite future du projet ? En définitive, existe-t-il une démarche, un processus voire un modèle qui permette à une entreprise souhaitant implanter une solution de Reverse Factoring de savoir, très en amont, quelles seront ses chances de succès ? Quelles sont les conditions de succès du Reverse Factoring, si l'on prend en compte les perceptions de toutes les parties prenantes ?

Est-il possible de concevoir un modèle permettant d'identifier et d'analyser, en amont, l'ensemble des Facteurs Clefs de Succès concourant à l'implantation réussie du Reverse Factoring dans une entreprise industrielle internationale ?



➢ Tableau récapitulatif des problématiques rencontrées au sein de l'Entreprise

Type de lien		Problématiques
Liées à l'organisation du groupe		L'organisation d'un groupe est-elle un Facteur déterminante pour réussir l'implémentation d'un programme de Reverse Factoring ?
		Le fait d'avoir un groupe centralisé ou décentralisé permet il de faire avancer l'implantation du Reverse Factoring plus vite ?
Liées à l'organisation du Factor		Le choix du Factor doit il se faire sur le seul critère de l'expérience et de la connaissance du produit ou bien faut il aussi tenir compte de son implantation géographique et de son organisation ?
		le choix du Factor est il déterminant dans la réussite du développement d'un programme de Reverse Factoring ?
Liées au cadre juridique		Comment anticiper au mieux les contraintes juridiques ?
		De quelle façon peut-on mieux anticiper et coordonner la rédaction des différents documents juridiques ?
		Comment prendre en compte l'ensemble des contraintes juridiques pour que la mise en place du Reverse Factoring soit un succès lors de son implantation ?
Liées à la complexité du produit	Schéma complexe à comprendre	De quelle façon faut-il élaborer son approche interne afin de faciliter au maximum la compréhension du produit et des schémas par l'ensemble des interlocuteurs ?
	Difficultés à faire accepter des taux très bas	Quelle l'attitude faut-il adopter en termes de communication interne ou de communication fournisseur pour vendre un produit innovant tel que celui du Reverse Factoring ?
Liées à la spécificité du produit		Quels seront les éléments à mettre en place dans un Dashboard dans le cadre d'un programme de Reverse Factoring ?
		Comment peut-on vérifier de façon exhaustive l'apport réel d'une telle solution à l'amélioration du BFR ?
		Quels sont les outils qu'il faut mettre en place pour vérifier l'impact d'un tel programme ?
		Quels seront donc les éléments à mettre en place dans un Dashboard dans le cadre d'un programme de Reverse Factoring ?
Liées à l'utilisation de systèmes informatiques communs		Les systèmes de transmissions d'informations sont ils tous compatibles entre tous les acteurs impliqués ?
Liées à la limitation des ressources internes		Comment identifier les bons interlocuteurs, en interne et en externe, qui participeront aux programmes ?
		Comment créer une équipe suffisante en nombre et en compétence pour gérer un tel projet ?
Liées à la communication du produit en termes d'approche fournisseur		Quelle attitude et quel discours faut il adopter auprès d'un fournisseur pour obtenir de lui qu'il intègre le programme Reverse Factoring du Groupe ?
Liées aux barrières psychologiques d'un tel produit		Quelles sont les clefs de la communication à adopter lors de la présentation d'un projet Reverse Factoring ?
		Comment anticiper l'ensemble des risques perçus par les différents interlocuteurs ?
Liées au choix des fournisseurs		Sur quels critères objectifs doit-on choisir ses fournisseurs ?
		Le volume d'affaires est il le critère le plus important ?
Problématique finale		Existe-t-il un modèle permettant d'identifier et d'analyser à l'avance quel est l'ensemble des facteurs clefs de succès concourant à une implantation réussie du Reverse Factoring dans une entreprise industrielle international ?



Partie 3 : Littérature





Les mécanismes et les principes généraux du Reverse Factoring ne sont maintenant plus inconnus, et il en va de même pour les principales contraintes et problématiques. De ce constat, nous devons maintenant nous tourner vers la littérature, aussi bien celle spécialisée en achats ou en finance, que celle un peu plus spécifique des consultants et des Factors, à travers les documentations commerciales. Il convient en effet de rechercher s'il n'existe pas déjà de modèle ou de préconisation en matière d'implantation de programme similaire, ou, de façon plus directe de modèle permettant de répondre à ma question. L'idée est de trouver le maximum d'information permettant de construire un modèle idéal ou du moins, d'en jeter les bases.

C'est pourquoi, dans un premier temps il faut voir ce que dit la littérature généraliste pour faire face aux nombreuses problématiques que pose le déploiement d'une solution aussi innovante que le Reverse Factoring. Dans un second temps, il est intéressant de chercher ce qui existe au niveau des consultants et des Factors, en termes de démarche d'implémentation et en termes d'analyse de facteurs clefs de succès.

I - Littérature généraliste

Il est important de revenir sur quelques notions propres au Besoin en Fonds de Roulement afin de comprendre quelle est sa place dans le bilan ; il convient également de rechercher ce que la littérature préconise comme solution d'optimisation de ce dernier.

Le besoin de financement lié à l'exploitation et les solutions adoptées pour y répondre sont des éléments essentiels de la vie, voire actuellement, de la survie de l'entreprise. La recherche d'une solution à travers le Reverse Factoring ne saurait se priver d'un examen du contexte d'une implantation dans un cadre général.

A. La notion de Besoin en Fonds de Roulement.

Dans l'*Analyse Comptable et Financière* (Les Editions Foucher, Paris, 2001), Georges Langlois et Michèle Mollet apportent des définitions simples du Fonds de Roulement (FR) et de son corollaire, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Le tableau suivant explique ce qu'est un Fonds de Roulement

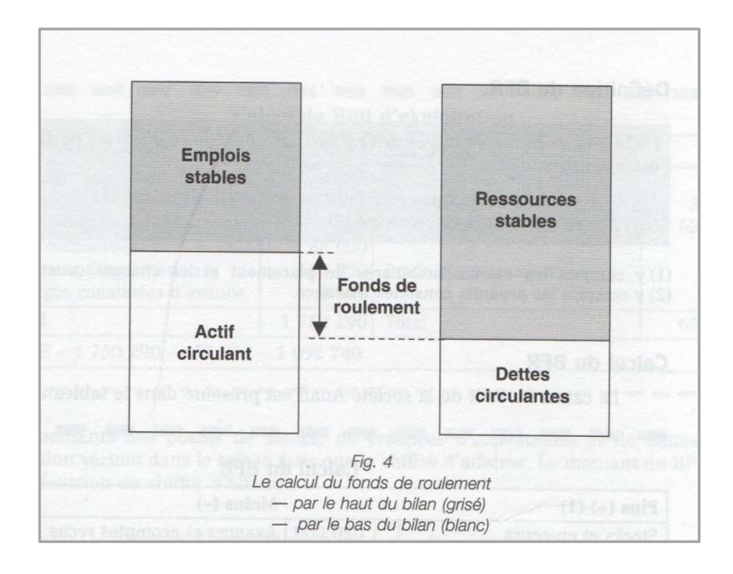


Fig. 4
Le calcul du fonds de roulement
— par le haut du bilan (grisé)
— par le bas du bilan (blanc)

Le Fonds de Roulement est constitué du Besoin en Fonds de Roulement et de la Trésorerie. Si le Fonds de Roulement est un élément stable, déterminé par la stratégie d'investissement à long terme de l'entreprise, le Besoin en Fonds de Roulement est tributaire de facteurs fluctuants ; on peut citer : le poids des



marchés, les délais de paiement et notamment le poids des retards dont les conséquences peuvent aboutir à la cessation de l'activité, ainsi que la règlementation. Par ailleurs, le contexte actuel du système bancaire (règlementation « Bâle II », relative aux capitaux propres des banques) vient modifier, voire réduire, le crédit aux entreprises, et par rebond, accroître l'importance du crédit inter-entreprises. A cet égard, une étude Intrum Justicia de Février 2005 montre l'importance du crédit fournisseurs dans le financement des PME européennes : 25%, soit à même hauteur que les crédits bancaires et contre 30% en capitaux propres.

Comptablement, le Besoin en Fonds de Roulement se définit ainsi :

Besoin en Fonds de Roulement = ACTIF CIRCULANT (ou cyclique) - PASSIF CIRCULANT (ou cyclique)

Une approche fine du Besoin en Fonds de Roulement montre qu'il comporte deux composantes: le Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation (BFRE) incluant des postes du bilan liés au cycle d'exploitation, et le Besoin en Fonds de Roulement hors exploitation (BFRHE), constitué d'éléments acycliques ; contrairement au BFRE, le BFRHE na pas de signification économique particulière.

Les auteurs de l'*Analyse Comptable et Financière* rappellent que le Besoin en Fonds de Roulement et le Fonds de Roulement sont le résultat « de causes de natures différentes » et que « c'est la trésorerie qui [...] permet d'ajuster » les deux :

TRESORERIE = Fonds de Roulement - Besoin en Fonds de Roulement

Cette notion d'ajustement est importante puisqu'elle induit pour l'entreprise la nécessité, ou non, de faire appel aux découverts bancaires.

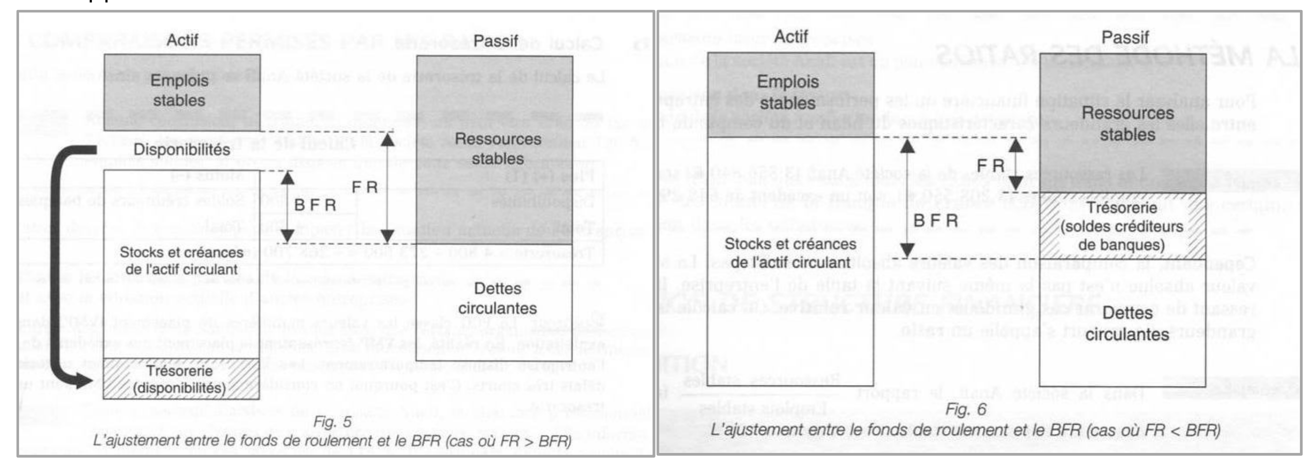


Fig. 5
L'ajustement entre le fonds de roulement et le BFR (cas où FR > BFR)

Fig. 6
L'ajustement entre le fonds de roulement et le BFR (cas où FR < BFR)

B. Approche de la notion

On voit que le Besoin en Fonds de Roulement est un élément contingent de la structure financière de l'entreprise; il reflète concrètement une problématique de trésorerie, de cash nécessaire pour faire « tourner » cette entreprise.

Dans leur ouvrage *Le Besoin en Fonds de Roulement* (Editions Economia, Collection AFTE, Paris, 2007), Lionel Bobot et Didier Voyenne relèvent la différence conceptuelle de la notion de Besoin en Fonds de Roulement entre les français et les anglo-saxons. Alors que les premiers retiennent la notion de « besoin », et donc de contrainte, les seconds parlent de Working Capital, « approche plus positive et constructive, qui part de la ressource : il s'agit d'une chance». Les auteurs considèrent cependant que les deux approches



« se rejoignent », bien que l'une « cherche la ressource » nécessaire à l'activité, alors que l'autre « part de la ressource disponible et cherche l'activité qu'elle peut se permettre. ».

Cette conception inversée de la notion n'est pourtant pas une simple divergence. Elle reflète en effet un état d'esprit susceptible d'influer sur le pilotage du Besoin en Fonds de Roulement dans la mesure où cette lecture du bilan conduit l'entreprise française à raisonner essentiellement en termes de marge, alors que la culture anglo-saxonne ne dédaigne pas coupler le critère de marge au critère de liquidité. A cet égard, Thibaud de Moucheron, Yves Dubois et Alain Leonhard parlent, dans *Le Cash Custing* (Editions Marcon Génération, Clichy, 2004) de « différence fondamentale d'approche » s'exprimant à travers le document financier : « cash flow statement » (tableau de flux de trésorerie), qui vient compléter chez les anglo-saxons nos documents financiers, et « sert à expliquer d'où vient le cash (ou le non-cash) et à comprendre d'où proviennent les variations de trésorerie, négatives ou positives. ».

Du bilan français…

Immobilisations (non inclus loyers de crédit bail dus)
Fond de roulement
Stocks
Créances
Trésorerie
Disponibilités

Capitaux propres (inclus dividendes à verser)
Provision
Dettes financières long terme (incluant part < 1 an)
Dettes d'Exploitation
Besoin de Financement d'Exploitation (BFR)
Dettes Financières court terme

…au bilan anglo-saxon (Balance Sheet)

Cash&cash equivalent
Receivables
Inventories
Net Working Captital
Fixed assets

Short term loans & overdraft
Other current liabilities
Net Working Captital
Long term loans
Deffered credits & taxes
Stockholder's equity

Schéma 2

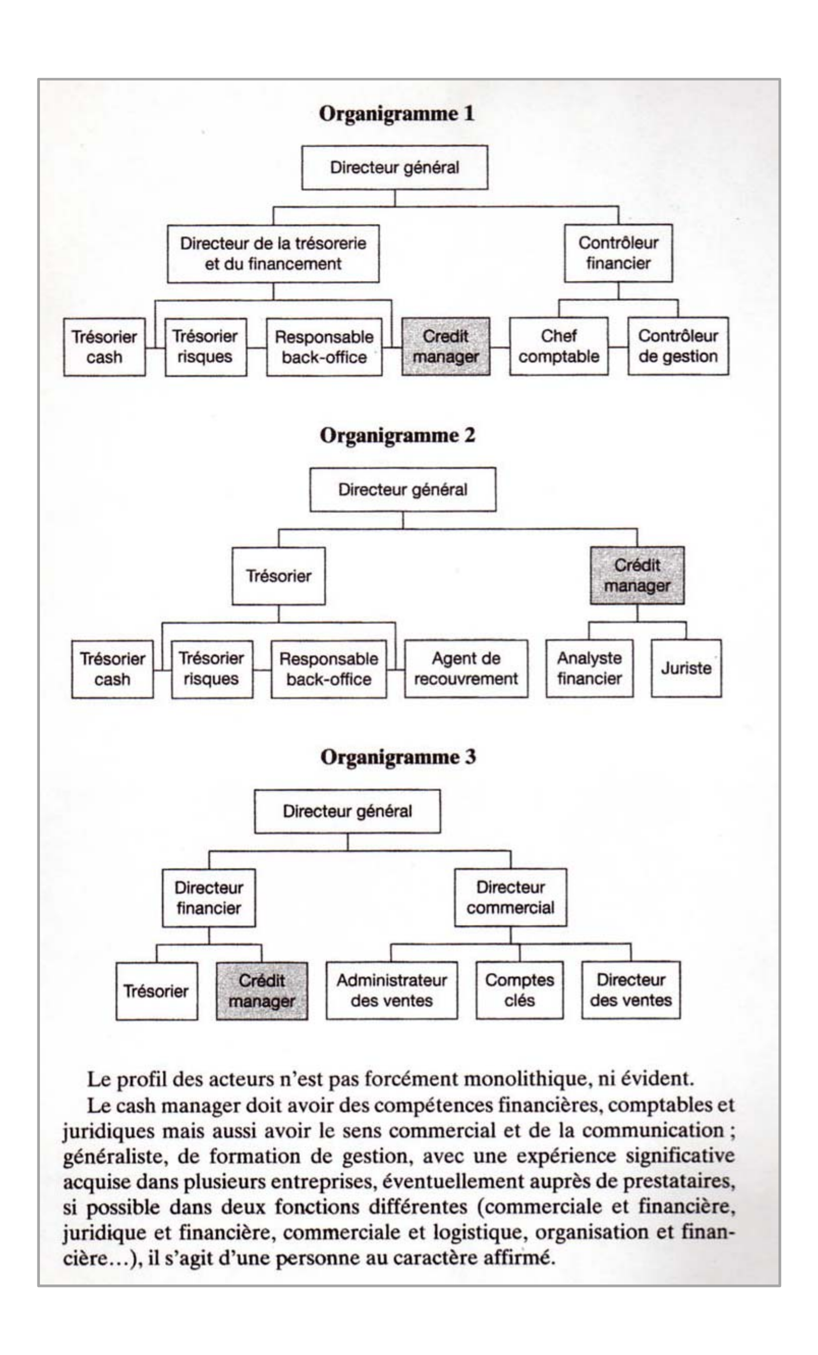
En tout état de cause, les auteurs de ces constats divergents s'accordent à dire qu'il est important de reconsidérer la lecture du bilan d'un regard nouveau, le milieu de bilan représentant pour Th. de Moucheron, Y. Dubois et A. Leonhard « le dernier territoire à conquérir », et pour L. Bobot et D.Voyenne « le cœur », indispensable pour irriguer le corps dans son entier, haut et bas du bilan, tête et jambes qui guident et mènent l'ensemble.



C. Quelle place pour le Reverse Factoring ?

La problématique de trésorerie d'exploitation, placée « au carrefour des évolutions des facteurs externes (réglementation, marchés, crédits..), et internes (supply chain, délais de paiement, financement…) qui conditionnent la vie économique, financière et sociale de l'entreprise » trouvera, selon les auteurs de : *Le Besoin en Fonds de Roulement*, une résolution dans la bonne compréhension et le pilotage au plus juste du Besoin en Fonds de Roulement. Ils évoquent, entre autre, le rôle du « crédit (ou cash) manager », dont la fonction consiste essentiellement à réduire le cash investi dans l'exploitation de l'entreprise (page181 : Lionel Bobot et Didier Voyenne, *Le Besoin en Fonds de Roulement,* Editions Economia, Collection AFTE, Paris 2007).

Par ailleurs, ils accordent une importance « majeure » au comité de crédit, notamment dans l'analyse du poste fournisseurs ; la composition de ce comité englobe le directeur des achats. On voit se dessiner là une partie de l'environnement lié à ce qui constitue notre problématique d'optimisation de la trésorerie. Il faut noter dans *Le Besoin en Fonds de Roulement,* la place anecdotique accordée au Reverse Factoring en tant qu'une des possibilités d'amélioration Besoin en Fonds de Roulement.



Le profil des acteurs n'est pas forcément monolithique, ni évident.

Le cash manager doit avoir des compétences financières, comptables et juridiques mais aussi avoir le sens commercial et de la communication ; généraliste, de formation de gestion, avec une expérience significative acquise dans plusieurs entreprises, éventuellement auprès de prestataires, si possible dans deux fonctions différentes (commerciale et financière, juridique et financière, commerciale et logistique, organisation et financière…), il s'agit d'une personne au caractère affirmé.



Nous avons constaté que la littérature évoque seulement à la marge le concept de Reverse Factoring comme solution d'optimisation de la trésorerie d'exploitation, ainsi que le montrent les ouvrages consultés, notamment Lionel Bobot et Didier Voyenne, *Le Besoin en Fonds de Roulement,* Editions Economia, Collection AFTE, Paris 2007). Il apparaît en fait que peu, voire pas d'ouvrages, sont réellement consacrés au Reverse Factoring, alors qu'il existe depuis une dizaine d'années. Nous pouvons en déduire qu'il s'agit encore d'un sujet abordé de manière confidentielle, et que seules quelques entreprises de la grande distribution et l'agro alimentaires l'ont adopté. Il convient de se pencher maintenant sur une littérature plus spécifique, distillée par les cabinets de consultants et les Factors.

II – Littérature spécifique au Reverse Factoring

Il convient de chercher maintenant ce qui existe à tous les niveaux concernant le Reverse Factoring et plus précisément en termes d'approche méthodologique et d'analyse des facteurs clefs de succès pour une implémentation.

Après une longue recherche, il s'avère qu'il n'existe à l'heure actuelle que très peu d'information sur le Reverse Factoring au niveau méthode, implantation ou même simple retour d'expérience. Ces solutions restent encore relativement confidentielles, voire exclusives. Seuls les consultants semblent avoir un recul et une expérience suffisants, tout comme les banques. J'ai également recherché parmi les membres de la promotion du Mastère Spécialisé Acheteur Manager International celles et ceux dont les entreprises pratiquaient ces solutions. Il s'avère que seule une personne a pu répondre positivement ; il est cependant impossible ici d'utiliser cette source car les données auxquelles j'ai pu accéder restent très confidentielles. Cependant, il est possible de préciser qu'il s'agit d'un grand groupe industriel orienté dans le secteur de l'agroalimentaire qui utilise une solution de type Confirming; par ailleurs, après avoir procédé à une lecture rapide des documents mis à disposition, il s'avère qu'il n'existe rien au niveau du déploiement stratégique du programme, hormis une simple notice d'explication pour les acheteurs sur l'intérêt de ce type de solution.

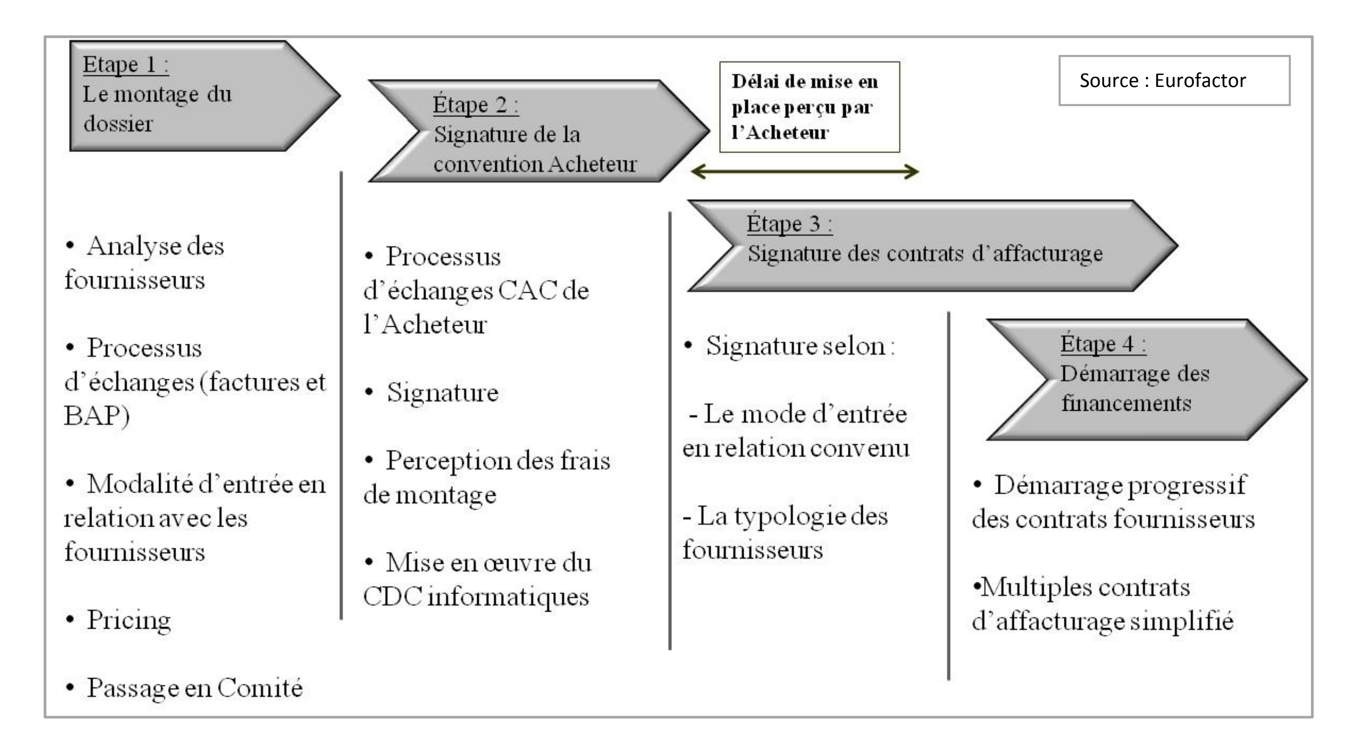
Personne parmi les grands noms de la littérature achats ne semble avoir voulu développer plus avant sur ce type de solutions. Seul un écrit en anglais datant de 2004 semble expliquer certains avantages à employer les solutions de Reverse Factoring dans les petites et moyennes entreprises. Nous essayerons de tirer quelques enseignements de cet ouvrage. Il nous faut donc nous retourner vers les documents glanés ça et là auprès de nos Factors de nos consultants d'ouvrages spécialisés en Reverse Factoring. Nous allons donc tenter de prendre appui sur ces documents pour comprendre quelles sont les démarches d'implémentation requises, et si elles offrent des solutions permettant de surmonter les problématiques induites par le Reverse Factoring. Nous allons également tenter de comprendre si cette littérature peut nous éclairer sur l'identification des principaux facteurs clefs de succès d'une démarche d'implantation de solution Reverse Factoring.

A - Littérature spécifique des Factors

Dans un premier temps, nous allons nous inspirer de ce que les Factors proposent à travers leurs documents commerciaux. Les différents prestataires que nous avons rencontrés nous ont proposé un modèle ou plutôt un processus d'implantation de leurs différentes solutions. Il est intéressant de voir est leur approche quand à l'implantation de ce type de système. Nous allons donc analyser comment deux des Factors retenus proposent à leur client un processus d'implémentation avec un produit spécifique à chacun : le premier étant celui du Reverse Factoring, le second étant celui du Confirming.



➢ Processus d'implantation du Reverse Factoring d'Eurofactor

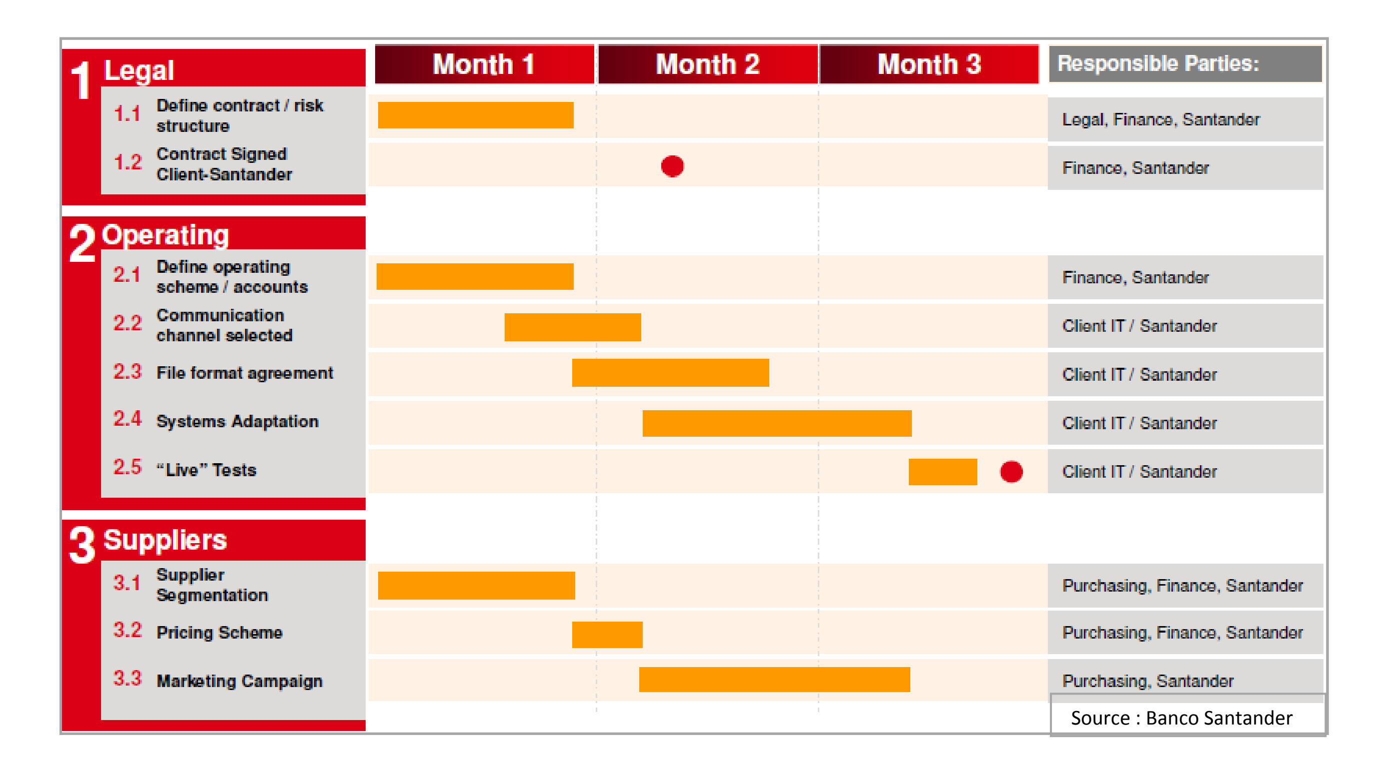


Voila le processus tel que nous le présente le groupe Eurofactor dans la documentation technique. Comme nous pouvons le constater, il existe quatre grandes étapes, avec à l'intérieur de chacune d'elles une explication sommaire de la tâche qui devra être réalisée à ce moment là. Certes, ces « milles stone » sont décrits rapidement, ailleurs dans la documentation technique, mais on peut noter qu'il n'y a pas de calendrier, même à titre indicatif. Par ailleurs, il n'existe rien dans la documentation, qu'il est d'ailleurs impossible de joindre à cause de sa taille, concernant de quelconques indications quand à un délai optimal d'implantation. Il n'est jamais fait de place à la possibilité de dire si OUI ou NON, l'implantation du Reverse Factoring sera un succès réel. Enfin, nous ne trouvons aucune information quand à la réunion d'un certain nombre de facteurs pouvant conclure à une éventuelle implantation de ce type de solutions.

On peut surtout constater que l'ordre de ce processus, par ailleurs suivi à la lettre par le chef de projet de l'Entreprise lors des phases amont, ne fait nulle part mention des difficultés que l'on peut rencontrer dans une telle démarche. Ce schéma ne parle pas non plus de l'ordre réel à suivre pour implémenter le produit en interne et chez le fournisseur : quelle démarche suivre pour approcher le client ? Quelle démarche faut-il aborder en premier lieu : étude interne ou étude externe ? En résumé, les Factors semblent vendre un produit, certes techniquement intéressant mais dénué de méthodologie et d'outils pour anticiper toutes les difficultés liées à l'organisation de l'entreprise, ses spécificités ou encore au choix de ses fournisseurs. On peut affirmer qu'il n'y a aucun facteur clefs de succès mis en avant pour assurer la réussite d'un tel projet. Il va de soi que certains de ces points clefs sont discutés lors des premières réunions, mais il ne semble pas ressortir un véritable modèle utilisable en amont.



➢ <u>Processus d'implantation d'une solution de Confirming par Banco Santander</u>



Source : Banco Santander

Banco Santander, qui propose des solutions de Confirming depuis plus d'une vingtaine d'années, adopte une autre vision. En effet, cette dernière propos un planning un peu plus « timé » et par ailleurs très optimiste. Cependant, cette méthode divisée en trois parties distinctes semble faire ressortir plusieurs informations cruciales.

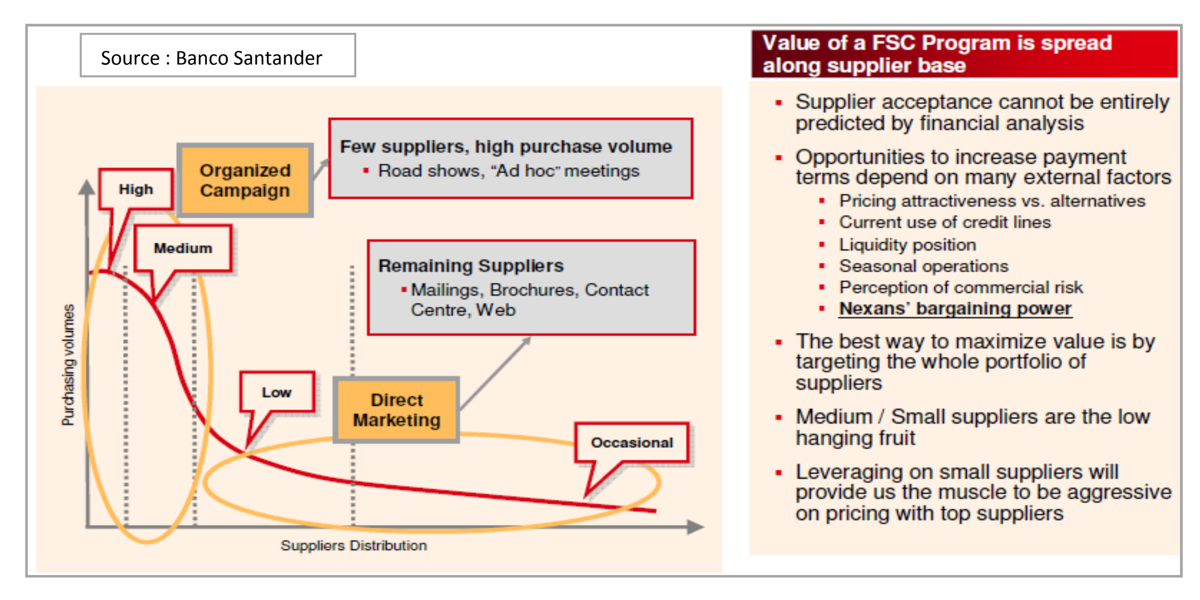
Dans un premier temps, l'ordre établi semble s'appuyer sur une forme de cadencement logique à respecter dans l'implantation : il faut gérer les aspects juridiques dans une première phase, puis tous les aspects liés à l'opérationnalisation en interne du projet (compte bancaire, système et flux d'informations, etc) ; la dernière phase consiste simplement à gérer la partie fournisseur.

Dans un second temps, on constate que nombre d'étapes de ces phases se chevauchent, ce qui permet de gagner un peu du temps. De ce fait, Santander propose d'aborder non seulement la partie juridique la partie flux opérationnelle, et la partie fournisseurs, avec une particularité que n'offre pas Eurofactor : l'approche marketing du fournisseur.

Ce graphique est intéressant car il semble plus abouti que le premier présenté plus haut. Cette fois un ordonnancement plus rigoureux est à l'œuvre et on semble tenir compte d'un traitement simultané de certaines étapes clefs. Cependant, on constate qu'il n'existe rien en ce qui concerne l'identification des Facteurs Clefs de Succès indispensables à réunir dans le projet pour réussir une implantation, ni au niveau des outils à utiliser ; nous verrons plus tard qu'il est toutefois proposé une forme de stratégie dans le choix des fournisseurs.

Dans un tout autre registre, voici l'argumentaire commercial de Banco SANTANDER ; cette figure, nous apporte deux éléments : le type de fournisseur qu'il faut choisir dans le programme ainsi qu'un certain nombre de points ou de Facteurs Clefs de Succès que l'Acheteur doit posséder pour une implantation réussie. On y trouve également les avantages que peut procurer une solution de Confirming.





Nous venons de voir que les Factors, dans la majorité des cas, se contentent de proposer des processus de démarche ; ils offrent parfois une analyse de l'entreprise sous l'angle de la faisabilité du projet en interne. Certains vont jusqu'à proposer une aide marketing afin de séduire les fournisseurs. Il existe donc quelques informations intéressantes à tirer de ce type de démarche pour la construction de notre modèle « idéal ». Voyons maintenant ce que nous propose la littérature à travers la documentation de consultants.

B - Littérature spécifique des consultants

Il n'existe malheureusement guère de documentation disponible en matière de littérature des consultants ; le marché du Reverse Factoring reste encore très confidentiel et exclusif, une forme de chasse gardée pour certains établissements bancaires, et donc de consultants. Il s'avère difficile d'obtenir un benchmark précis, même en ayant recours aux appels téléphoniques. Cependant, il est possible de trouver certaines informations « oubliées », volontairement ou non, sur internet par certains. Je vous propose donc d'étudier un document du consultant Corporate LinX SAS (CLX).

Phases	Objectifs	Livrables	Engagement
	Diagnostic et mesure des enjeux		
	Définition de la solution adaptée incluant l'interface avec ERP et autres solutions internes		
	Expression de besoins financement pour établissements financiers		
	Mise en relation avec établissements de crédit experts dans ce type de programme		
	Estimation budgétaire pilote et généralisation	*Cahier des charges technico fonctionnel + expression de besoins pour établissements financiers participants*	CLX
1	Validation du programme sur plan fiscal/juridique	*Consultation interne/externe*	à définir (si externe)
2	Pilote sur périmètre limité pour mesurer les résultats de la démarche	*Revue commune des résultats en fonction des objectifs*	
	Généralisation du pilote aux fournisseurs ciblés		
3	Déploiement du programme auprès des fournisseurs (optionnel)	*Comité de projet*	CLX

Source : CLX Consulting



Encore une fois, il est proposé un cheminement en trois étapes principales, contenant plusieurs sous étapes. Cette démarche semble assez claire de prime abord, et commence par un diagnostic ; il s'agit sûrement d'une étude de faisabilité du projet en interne. Malheureusement, il n'est pas possible de savoir ici quelle démarche sera employée, ni si des informations concernant l'identification des Facteurs Clefs de Succès indispensables existent.

Par ailleurs, la démarche n'est pas inintéressante, notamment du fait que l'on propose un pilote, certainement la valeur ajoutée du consultant ; il n'est pas proposé d'aide au choix des fournisseurs éligible, ni d'aide à la résolution des problématiques liées à l'implantation de ce type de solutions. Il faut cependant atténuer ce constat par le fait que nous n'avons pas eu accès à des informations plus précises sur le contenu complet de ces différentes démarches. Il est donc impossible d'apporter une critique négative sur cette démarche ; au contraire, il est possible de retrouver un certain nombre d'éléments susceptibles de servir la suite de la construction d'un modèle ou d'une démarche d'implantation, notamment dans l'approche du diagnostic de l'entreprise. Il est en effet intéressant de voir s'il ne s'agit pas d'une analyse des Facteurs Clefs de Succès à réunir pour implanter une solution de Confirming ou de Reverse Factoring.

Pour conclure, la littérature généraliste nous à permis de mieux comprendre le fonctionnement du Besoin en Fonds de Roulement ; nous avions déjà évoqué plus en amont, au passage intitulé « les enjeux pour l'Entreprise », quelques caractéristiques du BFR. Il restait cependant à compléter certains éléments. Par ailleurs, la littérature nous permet de constater que les solutions d'amélioration du BFR sont nombreuses, mais qu'elles ne parlent que de façon très marginale des solutions de Reverse Factoring en tant que tel. Nous n'avons par ailleurs rien trouvé dans le reste de la littérature liée aux achats, hormis quelques passages sur les moyens de paiements existants. Force est de constater que le Reverse Factoring n'est pas entré dans les mœurs des départements finance, encore moins dans ceux des achats. Aucune solution ni guide ne nous seront apportés concernant ce type de solution dans cette partie.

Du coté littérature spécifique au Reverse Factoring, soit plus particulièrement chez les consultants comme les Factors, on ne retrouve aucune trace d'un modèle global à proprement parler. Ils insistent d'ailleurs sur le fait que le Reverse Factoring s'appuie sur des programmes réalisés par l'entreprise elle même. On trouver toutefois une forme de processus d'implantation, voire d'information sur la démarche à utiliser, mais il n'y a rien d'apparent sur l'indentification des facteurs de succès qui, cumulés peuvent amener à une démarche d'implantation complète. On ne trouve rien non plus sur la méthode d'analyse des Facteurs Clefs de Succès, ou bien encore sur les outils à mettre en œuvre pour pallier toutes les difficultés. Encore une fois, force est de constater que les consultants ne délivrent pas de préconisations ou d'analyses précises sur cette démarche, et sur les principaux Facteurs Clefs de Succès, indispensables à une implémentation réussie de Reverse Factoring.

Partant de ce constat, nous allons proposer un modèle type à partir de l'agrégation de l'ensemble des informations et des expériences acquises lors de ces neufs mois de missions. Pour ce faire, nous allons réaliser une analyse des différentes composantes à prendre en compte dans le Reverse Factoring (pavé fournisseur, juridique….) afin d'identifier les Facteurs Clefs de Succès et proposer un démarche d'implantation.



Partie 4 : La construction du modèle





Nous avons jusqu'à présent mis à jour l'ensemble des caractéristiques du Reverse Factoring en temps que solution d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement par la dette fournisseur. Il s'agit d'une technique tellement novatrice et exclusive qu'il est apparu que peu de personnes ont pris le risque de réaliser des travaux conceptuels sur ce type de thème. Il est vrai que ces nouvelles solutions mêlant à la fois finance, achats, comptabilité, juridique, management et organisation, stratégie, et marketing, s'avèrent très complexes, non seulement à comprendre, mais aussi à mettre en œuvre. L'objet de cette thèse professionnelle, est de réaliser la conceptualisation d'une problématique normalement rencontrée dans sa vie professionnelle. Ainsi, consacrer une thèse professionnelle sur une solution aussi complexe et transverse que le Reverse Factoring m'a paru un sujet idéal à traiter. Les caractéristiques bien que transverses, restent liées au domaine des achats. Nous allons maintenant nous attacher à la construction de ce modèle permettant, d'une part de vérifier si une mise en œuvre stratégique du Reverse Factoring est possible, d'autre part comment réaliser une mise en œuvre opérationnelle la plus simple possible.

Il convient de passer à la construction du modèle proprement dit, qui est le cœur de ce travail. Pour ce faire, il faudra réaliser une construction en plusieurs étapes telles que la justification du modèle, la méthodologie employée pour la construction de ce modèle et enfin, le modèle lui-même.

I – La justification de la démarche

Nous avons longuement étudié à la fois le concept lui-même du Reverse Factoring et ses mécanismes, mais surtout passé en revue l'ensemble de ses contraintes et problématiques. Mon objectif principal lors de la conceptualisation et lors de la création de mon modèle est de transformer un sujet d'une extrême complexité en une application simple et lisible. C'est pourquoi, le modèle issu de cette réflexion semblera peut-être trop simple à certains.

Par ailleurs, nous avons tenté de voir en parcourant la littérature, aussi bien achat, que financière et managériale, s'il existait d'autres solutions proches de celles du Reverse Factoring en termes d'amélioration du Besoin en Fonds de Roulement, quelles étaient leurs approches en termes d'implantation et de développement de produit innovant, et si elles pouvaient être réutilisées. Nous avons également recherché l'ensemble des informations disponibles, en termes d'approche conceptuelle et de mise en œuvre opérationnelle (recherche d'outils), qui pourraient nous orienter ou nous guider dans la résolution de l'ensemble des problématiques. Pour cela, il aura été utile de voir également ce que proposent les Factors. Force est de constater qu'il n'existe en fait aucune méthodologie précise quand à mes problématiques. Il faut ajouter que la littérature est réellement pauvre ou exclusive en ce qui concerne le Reverse Factoring ; il n'existe donc nulle part de modèle d'analyse ou d'aide, précisant la démarche à faut adopter pour anticiper tous les points problématiques. L'addition de tous ces facteurs a donc influencé la création d'un modèle spécifique aux solutions de Reverse factoring ; un modèle hybride mêlant à la fois une approche personnelle et l'expérience d'une implantation dans une entreprise industrielle.

Ce modèle est donc créé à partir d'éléments divers et devrait pouvoir être réutilisé dans d'autres entreprises de même type. Il est évident qu'il faudra adapter ce modèle à chacune d'elles ; il faut aussi rappeler que ce modèle ne représentera qu'une approche, et que les produits de Reverse Factoring doivent être étudiés au cas par cas.

Le modèle issu de ma réflexion a une double vocation, la première étant d'identifier la possibilité de réalisation et l'utilisation d'une solution de Reverse Factoring au sein de l'Entreprise concernée, la seconde étant de proposer une forme d'aide à l'implantation pour passer au-delà des points dits bloquants.



Le premier étage de ce modèle a pour objectif de réaliser une forme de pré-analyse de l'entreprise : il s'agit là du diagnostic stratégique de l'entreprise. En identifiant un certain nombre de points il est possible de savoir si l'utilisation du Reverse Factoring. Il s'agit là de mettre en avant les Facteurs clefs de succès qui doivent être présents dans l'entreprise dès le départ. Cet étage permet également d'identifier à l'avance les éléments qui apporteront des difficultés lors de la mise en œuvre ; ce sont les Facteurs Clefs de succès qui peuvent constituer des points bloquants ou non dans une démarche de déploiement.

Le second étage se présente dans la continuité du premier. Partant des points bloquants et qui risquent d'occasionner des retards ou des difficultés de déploiement, il s'agit de proposer pour chacun d'entre eux, une méthode ou un outil permettant d'anticiper, voire de résoudre ces points ; c'est la mise en œuvre opérationnelle du Reverse Factoring.

Pour bien comprendre la démarche de création de ce modèle à deux étages, il convient maintenant d'expliquer la méthodologie employée pour la construction de ce modèle.

II – La Méthodologie

Avant de passer au modèle directement, il est important d'expliquer la façon dont ce dernier à été élaboré ans sa méthodologie d'approche et de construction.

Il nous faut départager dès à présent la méthodologie employée pour la construction du premier étage du modèle, le diagnostic stratégique de l'entreprise, du second étage, qui constitue la mise en œuvre opérationnelle du Reverse Factoring dans l'entreprise.

A - Méthodologie employée pour le diagnostic stratégique

Cette méthodologie se déroule en quatre phases successives :

- Phase 1

Après avoir analysé le Reverse Factoring, nous avons compris qu'il existe un certain nombre de conditions pour le mettre en œuvre ; elles peuvent également se manifester sous la forme de contraintes voire de problématiques. Il s'agit donc dans un premier temps de regrouper l'ensemble de ces conditions sous la forme d'une liste. Puis de les transcrire en problématique sous la forme de questions que l'on va réutiliser dans le cheminement, « ai-je, n'ai-je pas : Oui/Non ».

- Phase 2

Dans un second temps, il s'agit de les répartir par « familles », c'est-à-dire à quel type de poste elles se rapportent. Par exemple, les conditions liées aux domaines juridiques et contractuels doivent être regroupées dans la famille dite « Juridique » ; celles liées aux normes IFRS doivent se regrouper dans la famille appelée « Finance ». Ces familles désignent en fait les groupes de problématiques liées à un domaine précis. Cela permettra par la suite d'aller plus rapidement dans la résolution de ces contraintes ; on pourra anticiper plus facilement les difficultés et être mieux préparé à leur résolution, du fait qu'elles soient contingentées dans un département spécifique de l'entreprise. Par exemple, la famille juridique sera du ressort du département juridique.



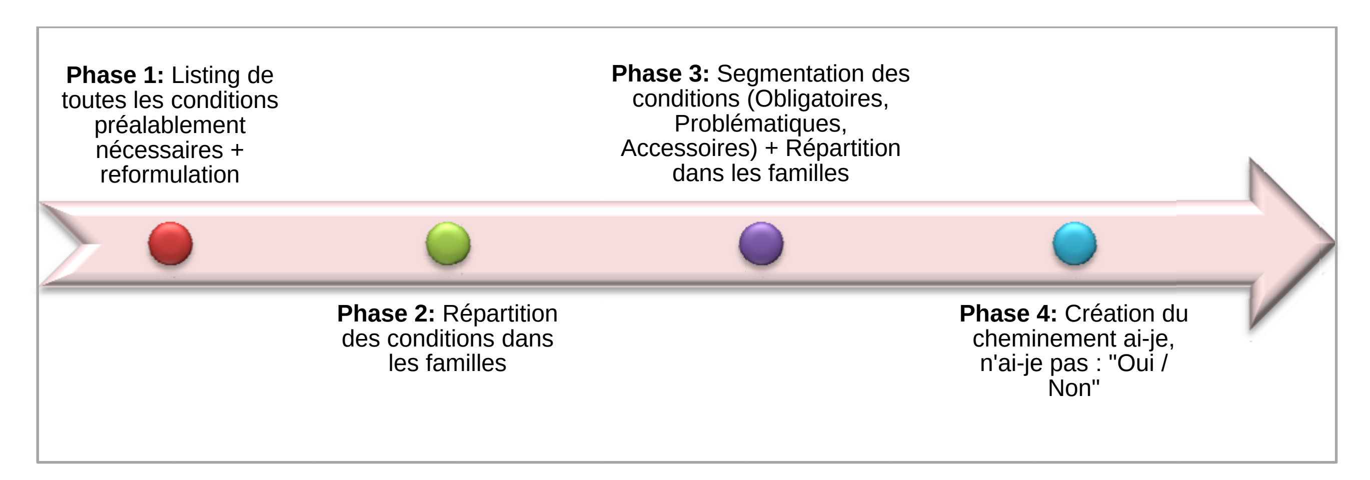
➢ Phase 3

Dans un troisième temps, nous allons réaliser une segmentation de ces conditions en trois catégories : les conditions dites « Obligatoires », les conditions dites « Problématiques », et enfin, les conditions dites « Accessoires ». Il s'agira de regrouper les conditions qui sont les plus indispensables à une mise en œuvre et de les départager des autres qui sont, certes indispensables pour réussir le déploiement avec succès, mais pas insurmontables. Il faut ensuite identifier, famille par famille, où se trouvent chacune des conditions Immuables, conditions Problématiques et Autres.

➢ Phase 4

Une fois toute cette partie d'analyse théorique réalisée, il faut entrer dans la construction du modèle d'application du diagnostic. Nous proposons de réaliser un modèle basé sur une simple succession de « ai-je ou n'ai-je pas », soit « Oui / Non ». Ainsi, il faut commencer par les questions relatives à la présence ou non dans l'entreprise cobaye des conditions Immuables, puis, continuer avec les deux autres catégories. Une analyse du résultat sera indispensable à la fin pour savoir si on peut évoluer, ou non, vers le second étage du processus.

➢ Représentation graphique



B - Méthodologie employée pour la mise en œuvre opérationnelle

Ayant réalisé la conception du premier étage du modèle, passons à la construction de l'étage suivant, la première partie consistant à analyser en interne si les conditions dites Obligatoires sont présentes dans l'entreprise. A la fin de la première partie du cheminement Oui/Non, il faut donc vérifier si nous avons des « Oui » partout ou s'il y a présence d'un seul « Non » ; si ce dernier apparaît, il faudra admettre qu'une implantation de Reverse n'est pas possible en l'état. Si tout est positif, nous basculons alors dans la seconde partie du processus.

Cette seconde partie a pour objectif de vérifier l'existence de Facteur Clefs de Succès au sein de l'entreprise. Il faut alors reprendre le cheminement « ai-je / n'ai-je pas : Oui / Non » ; les réponses sont inversées, car les questions posées restent les problématiques. Si un « Oui » apparait lors d'une problématique, il faut alors comprendre qu'il existe un facteur défavorable à un déploiement correct ou plus rapide. Dans le cas d'un « Non », il faut comprendre que nous détenons un Facteurs Clefs de Succès très propice.

L'objet de ce second étage est de permettre une évaluation des difficultés à venir, et de les anticiper au maximum. C'est pourquoi, en face de chacune des problématiques potentielles il faut apporter une méthode ou des outils pour mieux les résoudre.



La construction de ce second étage se fera donc en deux étapes.

- <u>Phase 1</u>

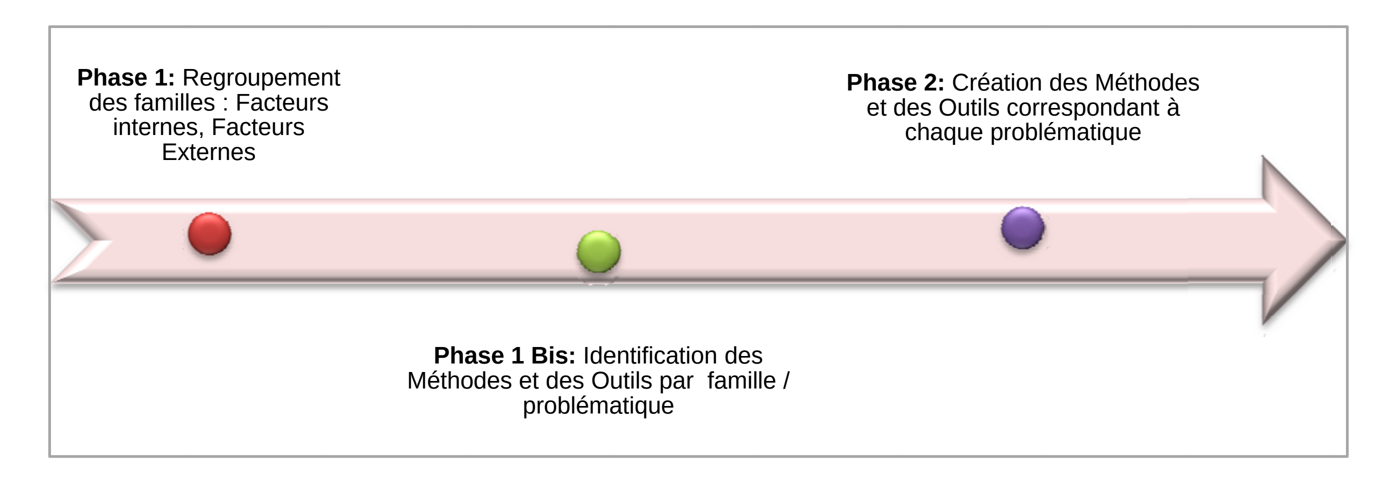
Nous avons regroupé les familles selon des facteurs internes et externes : les facteurs internes étant ceux directement présents dans l'entreprise ou ayant un lien direct avec elle ; Les facteurs externes étant ceux ne dépendant pas de facteurs internes à l'entreprise. Il s'agit simplement d'un regroupement réalisé dans un but organisationnel, sans plus.

Il suffit ensuite de dégrouper les familles avec l'ensemble de leurs problématiques, puis d'identifier pour chacune d'entre elle le type de réponse que l'on peut apporter : méthodologie, outils, voire les deux.

- <u>Phase 2</u>

Une fois l'identification réalisée, il faut élaborer les méthodologies et les outils correspondant à la problématique. Il peut parfois s'agir de simples méthodes d'approche, voire de méthode de formation pour les acheteurs, comme de véritables matrices avec des critères spécifiques. Ces méthodes sont issues pour la plupart de l'expérience dans l'Entreprise d'accueil, mais elles peuvent s'appliquer de façon générale à d'autres entreprises du secteur industriel, car ces problématiques restent récurrentes et très liées au produit. Enfin, parfois, une seule méthodologie peut répondre à un ensemble de problématiques.

- <u>Représentation graphique</u>



Il faut toutefois préciser que pour des raisons pratiques, ces trois étapes seront traitées ci-après, famille par famille afin de faciliter la compréhension du modèle, notamment les phases 1 Bis et 2.

III – La construction du modèle

Après avoir compris la méthodologie appliquée pour concevoir ce modèle, nous pouvons passer directement à l'étape « construction » à proprement parler. Nous suivrons le même chemin que pour le modèle lui-même, c'est-à-dire d'abord le premier étage, puis le second.

A - Le diagnostic stratégique

Pour rappel : le premier étage a pour objet d'analyser la présence, ou non, de certains Facteurs Clefs de Succès. Soit :

- **<u>Objectif :</u>** Savoir si l'implantation du Reverse Factoring est possible ou non dans l'entreprise ??
- **<u>Comment :</u>** Dissocier les conditions « indispensables » de celles qui peuvent créer des difficultés.



➢ Phase 1 : Listing de toutes les conditions

Contraintes / problématiques	Reformulation
Le Factor propose une solution de Reverse Factoring uniquement dans certain pays de l'UE	La solution de Reverse Factoring est-elle disponible dans le pays où l'on veut l'implanter ?
Le Factor m'offrira la possibilité de faire du Reverse Factoring sur la base de ma note de crédit	L'entreprise à t elle une note crédit assez favorable ?
La réussite du Reverse Factoring dépend de la performance qualité historique de mes fournisseurs : litiges qualités peu importants	Les produits que j'achète présentent ils un historique de litige qualité récurrent ?
Il faut une validation des factures inférieure à maximum 20 jours (ou 2/3 du délai de paiement contractuel) pour faire du Confirming ; Le Reverse Factoring recommande moins de 10 jours	Quel est le délai de validation envisageable que je peux appliquer dans mon entreprise ?
Le programme de Reverse Factoring doit être conforme aux normes l'IFRS	Mon programme Reverse Factoring est il conforme aux normes IFRS ?
Le Reverse Factoring peut être déployé dans plusieurs unités et reste une solution transverse	Ai-je une équipe multifonctionnelle / multi-unité dédiée ?
Le cadre règlementaire sur les délais de paiements peut être parfois trop contraignant	Que dit la loi sur les délais de paiement ?
Il faut faire attention aux types de devises que j'utilise pour payer mes fournisseurs	Mes achats sont-ils soumis aux fluctuations monétaires (taux de change) ?
Les fournisseurs peuvent avoir de bonnes notes de crédit, ce qui leur donne accès à des financements moins coûteux (Le Reverse Factoring devient moins intéressant pour eux)	Quelles sont les notes de crédit de mes fournisseurs ? Quelle approche dois je avoir selon les notes de crédits de mes fournisseurs
Les programmes de titrisation ou d'affacturage peuvent être incompatibles avec le Reverse Factoring	Que faire avec les fournisseurs qui ont déjà mobilisé leurs créances dans un programme de titrisation ou d'affacturage ?
La fluctuation de l'Euribor doit être suivie au jour le jour car il fait partie intégrante du coût de financement	Comment puis-je suivre l'Euribor 3 mois ?
L'introduction dans le contrat d'une clause de renégociation de discount (de paiement comptant) est obligatoire	Quelles sont les clauses les plus importantes qu'il faut essayer d'introduire dans le contrat commercial ?
Si le fournisseur a un taux de marge trop bas, il peut refuser une solution de Reverse Factoring (l'escompte se négocie sur la marge du fournisseur)	Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?
La ligne de crédit est limitée à cause du risque encouru par l'assureur crédit (Note de crédit)	Comment limiter le risque vis-à-vis du Factor ? Comment bien vendre son projet face au Factor
Posséder une garantie groupe peut faciliter le montant de la ligne de crédit. (si oui : faciliter le montant des lignes de crédit. Si non, le montant = proportionnel aux Etats Financiers de l'unité).	Une garantie groupe est elle exigée par le factor afin de proposer le Reverse Factoring aux unités les moins solides financièrement ?
L'organisation centralisée ou décentralisée de l'entreprise peut faciliter le déploiement du Reverse Factoring. (Le coût financier se base sur la situation financière : du groupe dans son ensemble si Gr centralisé. De le l'unité si Gr décentralisé)	Quel est le type d'organisation de l'entreprise ?
Les solutions de Reverse Factoring sont complexes à comprendre. Il faut être certain que tous les acteurs internes comme externes les comprennent.	Comment rendre l'ensemble des solutions de Reverse Factoring compréhensibles à tous les acteurs
Il faut faire attention aux clauses contractuelles des autres contrats d'affactures ou de titrisation afin d'éviter les conflits d'intérêts (ex Allemagne).	Existe-t-il une clause contractuelle interdisant l'utilisation de solutions de type Reverse Factoring ?
Il faut réaliser un important travail d'harmonisation des contrats des différentes filiales du Factor	Comment et à quel moment du projet le travail d'harmonisation contractuel doit il être réalisé ?
L'implémentation du Reverse Factoring reste assez limitée à cause du taux de concentration de 10 % imposé par la CAC	Comment choisir les bons fournisseurs ?
Il faut centraliser au maximum la négociation	A-t-on désigné un chef de projet ?
L'implantation d'une solution de Reverse Factoring demande un fort pouvoir de décision vis-à vis des autres fonctions.	Le chef de projet a-t-il l'autorité et le pouvoir suffisants pour imposer des décisions.
La négociation avec le Factor de l'ensemble des conditions contractuelles et financières reste soumise à des négociations de gré à gré.	Quel est mon pouvoir de négociation face aux Factors ?
Le fournisseur doit comprendre à la fois l'intérêt d'une telle solution et son mécanisme	Quel est le discours à développer pour convaincre les fournisseurs ?
Les enjeux externes peuvent influencer une implémentation du Reverse Factoring	Comment prendre en compte l'influence de l'environnement économique externe ?



➢ Phase 2 : Répartition des conditions dans les familles

Famille	Contraintes / problématiques	Reformulation
Factor	**Le Factor propose une solution de Reverse Factoring uniquement dans certains pays de l'UE**	La solution de Reverse Factoring est-elle disponible dans le pays où l'on veut l'implanter ?
	Le Factor m'offrira la possibilité de faire du Reverse Factoring sur la base de ma note de crédit	L'entreprise à t elle une note crédit assez favorable ?
	La ligne de crédit est limitée à cause du risque encouru par l'assureur crédit (Note de crédit)	Comment limiter le risque vis-à-vis du Factor ? Comment bien vendre son projet face au Factor ?
	Posséder une garantie groupe ou peut faciliter l'octroi de la ligne de crédit.	Une garantie groupe est elle exigée par le factor afin de proposer le Reverse Factoring aux unités les moins solides financièrement ?
	La négociation avec le Factor de l'ensemble des conditions contractuelles et financières reste soumise à des négociations de gré à gré.	Quel est mon pouvoir de négociation face aux Factors ?
Financier & Comptable	**Le programme de Reverse Factoring doit être conforme aux normes l'IFRS**	Mon programme Reverse Factoring est il conforme aux normes IFRS ?
	Il faut faire attention aux types de devises que j'utilise pour payer mes fournisseurs	Mes achats sont-ils soumis aux fluctuations monétaires (taux de change) ?
	La fluctuation de l'Euribor doit être suivie au jour le jour car il fait partie intégrante du coût de financement	Comment puis-je suivre l'Euribor 3 mois ?
Fournisseur	**La réussite du Reverse Factoring dépend de la performance qualité historique de mes fournisseurs : litiges qualités peu importants**	Les produits que j'achète présentent ils un historique de litiges qualité récurrent ?
	Le fournisseur doit comprendre à la fois l'intérêt d'une telle solution et son mécanisme	Quel est le discours à développer pour convaincre les fournisseurs ?
	Les fournisseurs peuvent avoir de bonnes notes de crédit, ce qui leur donne accès à des financements moins coûteux (Le Reverse Factoring devient moins intéressant pour eux)	Quelles sont les notes de crédit de mes fournisseurs ? Quelle approche dois-je avoir selon les notes de crédits de mes fournisseurs
	Les programmes de titrisation ou d'affacturage peuvent être incompatibles avec le Reverse Factoring	Que faire avec les fournisseurs qui ont déjà mobilisés leurs créances dans un programme de titrisation ou d'affacturage ?
	Si le fournisseur a un taux de marge trop bas, il peut refuser une solution de Reverse Factoring (l'escompte se négocie sur la marge du fournisseur)	Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?
	L'implémentation du Reverse Factoring reste assez limitée à cause du taux de concentration de 10 % imposé par la CAC	Comment choisir les bons fournisseurs ?
Juridique	**L'introduction dans le contrat d'une clause de renégociation de discount (de paiement comptant) est obligatoire**	Quelles sont les clauses les plus importantes qu'il faut essayer d'introduire dans le contrat commercial ?
	Il faut faire attention aux clauses des autres contrats d'affactures ou de titrisation afin d'éviter les conflits d'intérêts (ex Allemagne).	Existe-t-il une clause contractuelle interdisant l'utilisation de solutions de type Reverse Factoring ?
	Il faut réaliser un important travail d'harmonisation des contrats des différentes filiales du Factor	Comment et à quel moment du projet le travail d'harmonisation contractuel doit il être réalisé ?
Environnement	**Le cadre règlementaire sur les délais de paiements peut être parfois trop contraignant**	Que dit la loi sur les délais de paiement ?
	Les enjeux externes peuvent influencer une implémentation du Reverse Factoring	Comment prendre en compte l'influence de l'environnement économique externe ?
	Les solutions de Reverse Factoring sont complexes à comprendre. Il faut être certain que tous les acteurs internes comme externes les comprennent.	Comment rendre l'ensemble des solutions de Reverse Factoring compréhensibles à tous les acteurs?
Organisation	**Le Reverse Factoring peut être déployé dans plusieurs unités et reste une solution transverse**	Ai-je une équipe multifonctionnelle / multi-unité dédiée ?
	Il faut une validation des factures inférieure à maximum 20 jours (ou 2/3 du délai de paiement contractuel) pour faire du Confirming ; Le Reverse Factoring recommande moins de 10 jours	Quel est le délai de validation envisageable que je peux appliquer dans mon entreprise ?
	L'organisation centralisée ou décentralisée de l'entreprise peut faciliter le déploiement du Reverse Factoring.	Quel est le type d'organisation de l'entreprise ?
	Il faut centraliser au maximum la négociation	A-t-on désigné un chef de projet ?
	L'implantation d'une solution de Reverse Factoring demande un fort pouvoir de décision vis-à vis des autres fonctions.	Le chef de projet a-t-il l'autorité et le pouvoir suffisants pour imposer des décisions ?



➢ Phase 3: Segmentation des conditions et répartition dans les familles

Après avoir classé l'ensemble des Facteurs Clefs de Succès du Reverse Factoring par famille, il faut maintenant les répartir selon une segmentation spécifique. En effet, seules quelques unes des conditions de la mise en place du Reverse Factoring doivent être réunies dans l'entreprise, et ce de façon cumulative, pour tenter une implantation du programme. Pour les identifier de façon claire, il faut segmenter toutes les conditions que demande le Reverse Factoring, par ordre d'importance.

On peut classer l'ensemble des éléments en trois catégories de conditions distinctes :

- **Conditions dites « Obligatoires »**: on entend par conditions Obligatoires toutes les conditions qu'il faut réunir au sein de l'entreprise dès le départ du projet. En cas d'absence de ces conditions, le projet n'est pas « implémentable », et ce, dès le départ. Ces conditions sont cumulatives car si l'une d'entre elles n'est pas présente, il est impossible de faire du Reverse Factoring. Enfin, il faut ajouter que ces conditions ont la particularité d'être à la fois intangibles et immuables ; il est en effet impossible d'agir sur ces dernières en quoi que ce soit.

- **Conditions dites « Problématiques »** : on entend par conditions Bloquantes toutes les conditions qui peuvent potentiellement bloquer le projet ou bien lui faire prendre du retard, aussi bien dans le déploiement que dans l'application. Il s'agit de conditions issues des contraintes du Reverses Factoring, ou des problématiques que celles-ci peuvent créer dans l'entreprise. Ce caractère Bloquant peut être simple ou complexe, mais ces conditions ne sont ni insurmontables ni immuables, du fait que l'on peut agir dessus par le biais d'une méthodologie adaptée, ainsi que d'outils. Elles ne remettent donc pas en cause le projet.

- **Conditions dites « Accessoires »** : on entend par conditions Accessoires, l'ensemble de conditions annexes qui n'apportent pas forcément des difficultés mais qui peuvent au contraire favoriser la mise en place du Reverse Factoring.

Les trois conditions nécessaires à la segmentation ainsi définies, il faut maintenant les appliquer aux différents Facteurs que nous avons identifiés lors de la phase 1. Nous pourrons ainsi en déduire les réels Facteurs Clefs qui contribueront au succès du Reverse Factoring.



➢ <u>Segmentation regroupée par facteurs externes</u>

Familles	Contraintes / problématiques	Reformulation	Segmentation
Factor	**Le Factor propose une solution de Reverse Factoring uniquement dans certains pays de l'UE**	La solution de Reverse Factoring est-elle disponible dans le pays où l'on veut l'implanter ?	**Obligatoire**
	Le Factor m'offrira la possibilité de faire du Reverse Factoring sur la base de ma note de crédit	L'entreprise a t elle une note crédit assez favorable ?	
	La ligne de crédit est limitée à cause du risque encouru par l'assureur crédit (Note de crédit)	Comment limiter le risque vis-à-vis du Factor ? Comment bien vendre son projet face au Factor ?	**Problématique**
	Posséder une garantie groupe peut faciliter l'octroi de la ligne de crédit.	Une garantie groupe est elle exigée par le factor afin de proposer le Reverse Factoring aux unités les moins solides financièrement ?	
	La négociation avec le Factor de l'ensemble des conditions contractuelles et financières reste soumise à des négociations de gré à gré.	Quel est mon pouvoir de négociation face aux Factors ?	**Accessoire**
Environnement	**Le cadre règlementaire sur les délais de paiements peut être parfois trop contraignant**	Que dit la loi sur les délais de paiement ?	**Problématiq$$$u e**
	Les enjeux externes peuvent influencer une implémentation du Reverse Factoring	Comment prendre en compte l'influence de l'environnement économique externe ?	
	Les solutions de Reverse Factoring sont complexes à comprendre. Il faut être certain que tous les acteurs internes comme externes les comprennent.	Comment rendre l'ensemble des solutions de Reverse Factoring compréhensibles à tous les acteurs ?	
Fournisseur	**La réussite du Reverse Factoring dépend de la performance qualité historique de mes fournisseurs : litiges qualités peu importants**	Les produits que j'achète présentent ils un historique de litiges qualité récurrent ?	**Obligatoire**
	Le fournisseur doit comprendre à la fois l'intérêt d'une telle solution et son mécanisme	Quel est le discours à développer pour convaincre les fournisseurs ?	**Problématique**
	Les fournisseurs peuvent avoir de bonnes notes de crédit, ce qui leur donne accès à des financements moins coûteux (Le Reverse Factoring devient moins intéressant pour eux)	Quelles sont les notes de crédit de mes fournisseurs ? Quelle approche dois-je avoir selon les notes de crédits de mes fournisseurs	
	Les programmes de titrisation ou d'affacturage peuvent être incompatibles avec le Reverse Factoring	Que faire avec les fournisseurs qui ont déjà mobilisé leurs créances dans un programme de titrisation ou d'affacturage ?	
	Si le fournisseur a un taux de marge trop bas, il peut refuser une solution de Reverse Factoring (l'escompte se négocie sur la marge du fournisseur)	Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?	
	L'implémentation du Reverse Factoring reste assez limitée à cause du taux de concentration de 10 % imposé par la CAC	Comment choisir les bons fournisseurs ?	



➢ Segmentation regroupée par facteurs internes

Familles	Contraintes / problématiques	Reformulation	Segmentation
Juridique	**L'introduction dans le contrat d'une clause de renégociation de discount (de paiement comptant) est obligatoire**	Quelles sont les clauses les plus importantes qu'il faut essayer d'introduire dans le contrat commercial ?	**Problématique**
	Il faut faire attention aux clauses des autres contrats d'affactures ou de titrisation afin d'éviter les conflits d'intérêts (ex Allemagne).	Existe-t-il une clause contractuelle interdisant l'utilisation de solutions de type Reverse Factoring ?	
	Il faut réaliser un important travail d'harmonisation des contrats des différentes filiales du Factor	Comment et à quel moment du projet le travail d'harmonisation contractuel doit il être réalisé ?	
Organisation	**Le Reverse Factoring peut être déployé dans plusieurs unités et reste une solution transverse**	Ai-je une équipe multifonctionnelle / multi-unité dédiée ?	**Problématique**
	Il faut une validation des factures inférieure à maximum 20 jours (ou 2/3 du délai de paiement contractuel) pour faire du Confirming ; Le Reverse Factoring recommande moins de 10 jours	Quel est le délai de validation envisageable que je peux appliquer dans mon entreprise ?	
	L'organisation centralisée ou décentralisée de l'entreprise peut faciliter le déploiement du Reverse Factoring.	Quel est le type d'organisation de l'entreprise ?	
	Il faut centraliser au maximum la négociation	A-t-on désigné un chef de projet ?	
	L'implantation d'une solution de Reverse Factoring demande un fort pouvoir de décision vis-à vis des autres fonctions.	Le chef de projet a-t-il l'autorité et le pouvoir suffisants pour imposer des décisions ?	
Financier & Comptable	**Le programme de Reverse Factoring doit être conforme aux normes l'IFRS**	Mon programme Reverse Factoring est il conforme aux normes IFRS ?	**Obligatoire**
	Il faut faire attention aux types de devises que j'utilise pour payer mes fournisseurs	Mes achats sont-ils soumis aux fluctuations monétaires (taux de change) ?	**Problématique**
	La fluctuation de l'Euribor doit être suivie au jour le jour car il fait partie intégrante du coût de financement	Comment puis-je suivre l'Euribor 3 mois ?	**Accessoire**

➢ Phase 4: Création du cheminement « ai-je ,n'ai-je pas : "Oui / Non" »

Nous avons construit la base du modèle : nous avons, dans un premier temps, réuni l'ensemble des conditions que demande la mise en place d'une solution de Reverse Factoring, et nous l'avons classé par familles avant de le segmenter en ordre d'importance. Nous savons maintenant quelles sont les Conditions ou les Facteurs Clefs de Succès indispensables à l'implémentation d'un tel programme. Nous avons également déterminé les Facteurs Clefs de Succès ayant une importance moindre, mais qui peuvent retarder tout le processus.

Il s'agit là d'une partie préalable indispensable à la construction du premier étage du modèle. Il nous faut maintenant parachever cette partie du processus. Une fois les Facteurs clefs de succès réunis, vérifions si l'entreprise cobaye possède l'ensemble des conditions. Pour cela, nous allons créer un processus spécifique en trois temps. Il s'agit d'analyser la présence de telle ou telle conditions en suivant un cheminement de type « ai-je ou n'ai-je pas », autrement dit un processus Oui / Non. Cependant, comme nous l'avons analysé lors de la segmentation, il faut tenir compte des conditions dites « Conditions Obligatoires » qui sont, ainsi que nous l'avons vu, obligatoires ou indispensables pour l'implémentation d'une solution de Reverse Factoring ; enfin, il ne faut pas perdre de vue que ces conditions étant cumulatives et immuables, l'absence de l'une d'entre elles

implique qu'il est quasiment inutile de passer à la suivante. Cette problématique représentera la première phase dans l'analyse du cheminement. La seconde phase servira simplement à mettre en lumière l'ensemble des conditions auxquelles il faudra porter une attention extrême si elles ne sont pas présentes. La dernière partie du cheminement ne servira qu'à identifier d'autres facteurs susceptibles de favoriser la mise en place du programme.

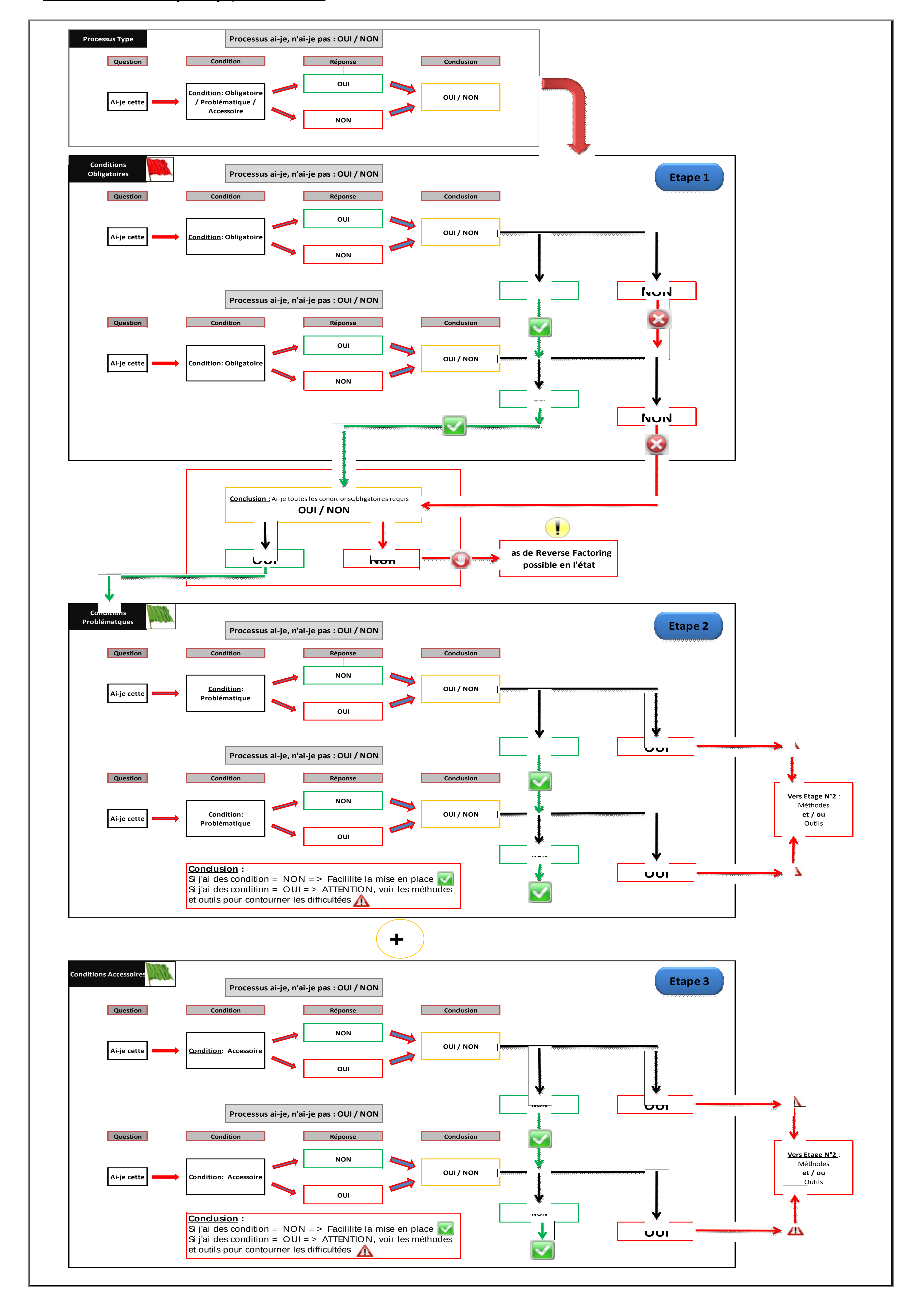
Je vous propose la représentation conceptuelle sous la forme d'un graphique:

Etape 1
Ai - je les conditions Obligatoires suivantes :
- ....
- ....
- ....
- ....
OUI
NON
STOP
Etape 2
Ai-je les conditions Bloquantes suivantes:
OK
NON
- ....
- ....
- ....
- ....
OUI
+
Etape 3
Ai-je les conditions Accessoires suivantes:
OK
OUI
- ....
- ....
- ....
NON
Vers Etage N°2 :
- Méthodologie
- Outils

Ainsi, s'il y a une seule réponse Négative (**NON**) lors du cheminement dans l'étape 1, il ne sert à rien de continuer vers l'étape 2 et l'étape 3. En revanche, si lors de l'étape 1, toutes les réponses sont positives (**OUI**), les réponses négatives ou positives des deux étapes suivantes ne seront que des points retardant le projet.

Il faut maintenant présenter le cheminement par lui-même ; il s'agit de l'outil opérationnel de la phase de diagnostic stratégique. Il se présente comme un simple facteur stratégique.

➢ Schéma : « Processus ai-je, n'ai-je pas : Oui / Non »





B – La mise en œuvre opérationnelle

Reprenons les familles liées à la segmentation ; rappelons que la segmentation en trois catégories, permet de créer une partie du premier étage. Nous avons vu comment les conditions classées comme Obligatoires ne servent qu'à délimiter la faisabilité du projet dans son ensemble, et représentent donc est une barrière incontournable au projet. Si elles ne sont pas réunies toutes ensemble, il n'y a pas de projet Reverse Factoring possible en l'état. En revanche, la première partie du modèle à permis de mettre en évidence certaines faiblesses éventuellement présentent dans l'entreprise. Ce sont les conditions dites Problématiques et Accessoires.

La seconde partie de ce modèle consiste donc à apporter des solutions, sous forme d'outils et / ou de méthodologie aux points qui peuvent devenir bloquants. Il faut essayer d'anticiper au mieux l'ensemble des difficultés que l'on peut rencontrer dans l'entreprise.

Pour cela, dans cette partie du modèle, nous allons reprendre famille par famille l'ensemble des contraintes / problématiques qui ne sont pas Obligatoires et sur lesquelles il est possible de jouer afin de contourner les difficultés. Il n'existe pas forcément d'outils ou de méthodes particulières pour palier ces problématiques ; dans ce cas, le bon sens devra l'emporter. De plus, chaque entreprise étant unique, il faut bien garder à l'esprit que les solutions proposées restent des solutions idéales ; leur réussite peut être amoindrie par plusieurs facteurs, tel que le facteur humain par exemple.

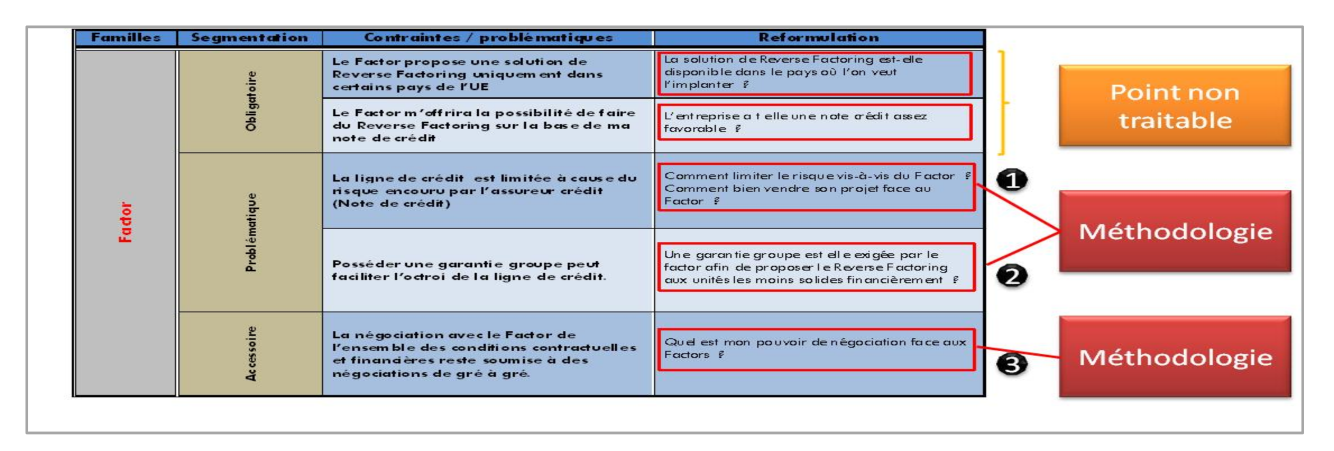
.

- Segmentation regroupée par facteurs externes

⇨ Famille Factors

Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Factor	Obligatoire	**Le Factor propose une solution de Reverse Factoring uniquement dans certains pays de l'UE**	La solution de Reverse Factoring est-elle disponible dans le pays où l'on veut l'implanter ?
		Le Factor m'offrira la possibilité de faire du Reverse Factoring sur la base de ma note de crédit	L'entreprise a t elle une note crédit assez favorable ?
	Problématique	**La ligne de crédit est limitée à cause du risque encouru par l'assureur crédit (Note de crédit)**	Comment limiter le risque vis-à-vis du Factor ? Comment bien vendre son projet face au Factor ?
		Posséder une garantie groupe peut faciliter l'octroi de la ligne de crédit.	Une garantie groupe est elle exigée par le factor afin de proposer le Reverse Factoring aux unités les moins solides financièrement ?
	Accessoire	**La négociation avec le Factor de l'ensemble des conditions contractuelles et financières reste soumise à des négociations de gré à gré.**	Quel est mon pouvoir de négociation face aux Factor ?





Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Factor	Obligatoire	Le Factor propose une solution de Reverse Factoring uniquement dans certains pays de l'UE	La solution de Reverse Factoring est-elle disponible dans le pays où l'on veut l'implanter ?
		Le Factor m'offrira la possibilité de faire du Reverse Factoring sur la base de ma note de crédit	L'entreprise a t elle une note crédit assez favorable ?
	Problématique	La ligne de crédit est limitée à cause du risque encouru par l'assureur crédit (Note de crédit)	Comment limiter le risque vis-à-vis du Factor ? Comment bien vendre son projet face au Factor ?
		Posséder une garantie groupe peut faciliter l'octroi de la ligne de crédit.	Une garantie groupe est elle exigée par le factor afin de proposer le Reverse Factoring aux unités les moins solides financièrement ?
	Accessoire	La négociation avec le Factor de l'ensemble des conditions contractuelles et financières reste soumise à des négociations de gré à gré.	Quel est mon pouvoir de négociation face aux Factors ?



<u>Point N°1 :</u> Comment limiter le risque vis-à-vis du Factor ? Comment bien vendre son projet face au Factor ?

<u>Point N°2 :</u> Une garantie groupe est elle exigée par le factor afin de proposer le Reverse Factoring aux unités les moins solides financièrement ?

<u>Point N°3 :</u> Quel est mon pouvoir de négociation face aux Factor ?

Les points N°1, N°2, N°3 peuvent être traités ensemble, car ils sont en effet à traiter en même temps lors de la négociation avec le Factor.

Etape N°1

Changer d'approche psychologique vis-à-vis du Factor:

- L'Acheteur ne doit pas le traiter comme une banque, mais comme un simple prestataire de service classique.

- Ce type de service est souvent négocié par les directions financières qui ne négocient jamais les prix=> changer d'approche avec l'acheteur : ok pour le service, mais si le Factor gagne de l'argent, l'Acheteur doit en gagner aussi = tout le monde doit être gagnant.

Etape N°2

Changer de discours commercial vis-à-vis du Factor:

- Faire comprendre au Factor l'intérêt de développer un telle solution pour l'Acheteur et la volonté de la « publiciser » auprès des Fournisseurs => les inciter à faire de même avec leurs propres fournisseurs (Point N°1)

- S'il y a une garantie groupe accordée par l'Acheteur à ses filiales / unités :
  => Ok
- Si il n'y a pas de garantie groupe accordé par l'Acheteur à ses filiales / unités
  => Expliquer qu'il n'y a pas de volonté de fermer les filiales / unités impliquées dans le programme.
- Le risque est minime pour le Factor :
  => L'introduction dans le contrat d'une clause de sortie à tout moment et sans justification renforce la prise de risque minimum :
  => Rassurer le Factor / la santé Financière du Groupe, que le business va croitre, que le programme s'adressera à des fournisseurs importants et connus.

 **Il faut laisser la totalité du pouvoir de négociation à un acheteur et non à un financier.**



⇨ Famille Environnement

Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Environnement	Problématique	**Le cadre règlementaire sur les délais de paiements peut être parfois trop contraignant**	Que dit la loi sur les délais de paiement ?
		Le Reverse Factoring demande une bonne analyse des enjeux internes de l'entreprise	Pourquoi réaliser l'implantation d'une solution de Reverse Factoring dans l'entreprise ?
		Les enjeux externes peuvent influencer une implémentation du Reverse Factoring	Comment prendre en compte l'influence de l'environnement économique externe ?
		Les solutions de Reverse Factoring sont complexes à comprendre. Il faut être certain que tous les acteurs internes comme externes les comprennent.	Comment rendre l'ensemble des solutions de Reverse Factoring compréhensibles à tous les acteurs ?

Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Environnement	Problématique	Le cadre règlementaire sur les délais de paiements peut être parfois trop contraignant	Que dit la loi sur les délais de paiement ? ❶
		Les enjeux externes peuvent influencer une implémentation du Reverse Factoring	Comment prendre en compte l'influence de l'environnement économique externe ? ❷
		Les solutions de Reverse Factoring sont complexes à comprendre. Il faut être certain que tous les acteurs internes comme externes les comprennent.	Comment rendre l'ensemble des solutions de Reverse Factoring compréhensibles à tous les acteurs ? ❸

Outils

Méthodologie



➢ **<u>Point N°1 :</u>** Que dit la loi sur les délais de paiement ?

Comme nous l'avons déjà vu, il est important de vérifier les Lois qui règlementent les délais de paiement entre les entreprises et leurs fournisseurs. Certaines peuvent être assez contraignantes ; dans la majorité des cas étudiés, seule la France a pour le moment décidé de régir ce type de relations commerciales. Pour ce cadre très particulier, il est donc nécessaire de s'appuyer sur un outil afin de ne pas être en contradiction avec la Loi. Une dernière précision s'impose : il n'existe à ce jour aucune réelle jurisprudence de l'application de cette loi, hormis de forte recommandation ; les décrets d'applications restant pour le moment dans l'attente d'être paraphés. Voici une proposition d'outil issue de l'interprétation de ce texte par le directeur juridique de l'Entreprise.

Sélection du la Loi applicable				
Droit Applicable	Droit Commercial Français		Droit Commercial Etranger	
Classification d'Acheteur	Acheteur Français	Acheteur Européen	Acheteur Français	Acheteur Européen
Vendeur Français	Loi LME : **OUI**	Loi LME : **NON**	Loi LME : **OUI**	Loi LME : **NON**
Vendeur Européen	Loi LME : **NON**	Loi LME : **NON**	Loi LME : **NON**	Loi LME : **NON** (Sauf si livraison en France)



Il faut apporter une précision de taille concernant les « Non » :

- **NON** = concerne des points soulignés de façon précise par la loi
- **NON** = concerne des points où la loi n'est pas assez précise ; ce manque de transparence oblige à se cantonner dans des décisions de prudence.



Point N°2 : Comment prendre en compte l'influence de l'environnement économique externe ?

L'environnement économique externe peut influencer de façon assez forte le succès d'une mise en place de Reverse Factoring, c'est pourquoi il faut au préalable pouvoir se prémunir d'un possible retournement de la situation. Ce point est particulièrement vrai au moment de la négociation entre les Factors et leurs assureurs crédit.

Il faut donc réaliser une étude de marché amont, et prendre en compte un certain nombre d'éléments tels que :

- La santé financière du Factor : du départ à la fin de la négociation, tout au long du programme.
- Identifier, si cela est possible, le ou les assureurs crédit du Factor.
- Comprendre le plus finement possible leurs relations.

Cette étude préalable aura surtout pour finalité de comprendre quelle sera la ligne de crédit envisageable par le groupe, par rapport au marché des assureurs crédit.

Point N°3 : Comment rendre l'ensemble des solutions de Reverse Factoring compréhensibles par tous les acteurs ?

Il est impératif que l'ensemble des acteurs comprennent bien le fonctionnement, le mécanisme, et les contraintes que cela peut entraîner. Nous proposons une méthode simple, en deux étapes, avec un vocabulaire adapté et un ordre précis dans la description du Reverse Factoring.

Etape N°1

Un travail préalable important de la part du chef de projet :

- Bien identifier les enjeux de l'entreprise.
- Bien comprendre les contraintes d'un tel produit.
- Essayer d'avoir une approche simple auprès des acteurs internes, en employant un discours / vocabulaire adapté aux interlocuteurs.

Etape N°2

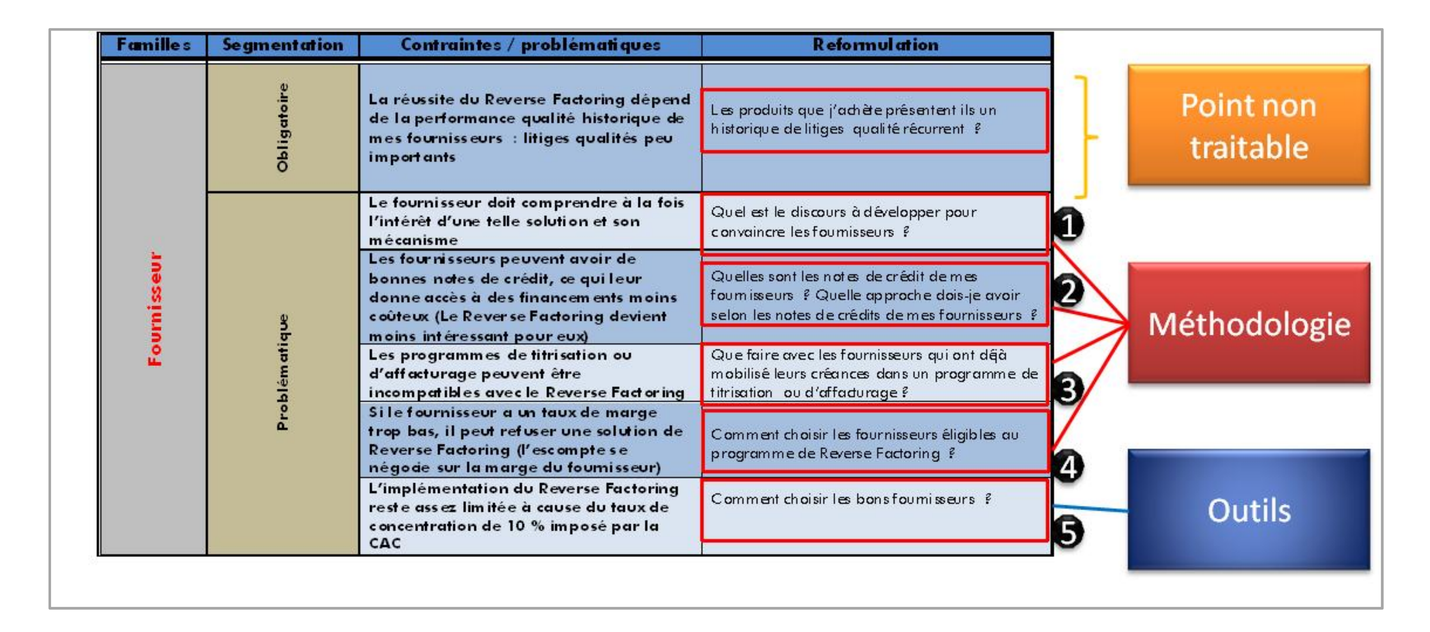
Rencontre des interlocuteurs internes, mettre en avant certains arguments :

- La première accroche à avoir : « le gain financier à venir d'une telle solution ».
- Un vocabulaire adapté pour les acheteurs : ils n'ont pas à comprendre le mécanisme dans toute sa complexité car ils ne vont pas le gérer. Ils vont uniquement maximiser le discount et allonger les délais de paiements.
- un vocabulaire adapté pour les financiers : ils doivent comprendre en priorité le mécanisme et notamment qu'un intermédiaire financier va intervenir dans le schéma pour payer le fournisseur.



⇨ Famille fournisseurs

Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Fournisseur	Obligatoire	**La réussite du Reverse Factoring dépend de la performance qualité historique de mes fournisseurs : litiges qualités peu importants**	Les produits que j'achète présentent ils un historique de litiges qualité récurrent ?
	Problématique	**Le fournisseur doit comprendre à la fois l'intérêt d'une telle solution et son mécanisme**	Quel est le discours à développer pour convaincre les fournisseurs ?
		Les fournisseurs peuvent avoir de bonnes notes de crédit, ce qui leur donne accès à des financements moins coûteux (Le Reverse Factoring devient moins intéressant pour eux)	Quelles sont les notes de crédit de mes fournisseurs ? Quelle approche dois-je avoir selon les notes de crédits de mes fournisseurs ?
		Les programmes de titrisation ou d'affacturage peuvent être incompatibles avec le Reverse Factoring	Que faire avec les fournisseurs qui ont déjà mobilisé leurs créances dans un programme de titrisation ou d'affacturage ?
		Si le fournisseur a un taux de marge trop bas, il peut refuser une solution de Reverse Factoring (l'escompte se négocie sur la marge du fournisseur)	Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?
		L'implémentation du Reverse Factoring reste assez limitée à cause du taux de concentration de 10 % imposé par la CAC	Comment choisir les bons fournisseurs ?



Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Fournisseur	Obligatoire	La réussite du Reverse Factoring dépend de la performance qualité historique de mes fournisseurs : litiges qualités peu importants	Les produits que j'achète présentent ils un historique de litiges qualité récurrent ?
	Problématique	Le fournisseur doit comprendre à la fois l'intérêt d'une telle solution et son mécanisme	Quel est le discours à développer pour convaincre les fournisseurs ?
		Les fournisseurs peuvent avoir de bonnes notes de crédit, ce qui leur donne accès à des financements moins coûteux (Le Reverse Factoring devient moins intéressant pour eux)	Quelles sont les notes de crédit de mes fournisseurs ? Quelle approche dois-je avoir selon les notes de crédits de mes fournisseurs ?
		Les programmes de titrisation ou d'affacturage peuvent être incompatibles avec le Reverse Factoring	Que faire avec les fournisseurs qui ont déjà mobilisé leurs créances dans un programme de titrisation ou d'affacturage ?
		Si le fournisseur a un taux de marge trop bas, il peut refuser une solution de Reverse Factoring (l'escompte se négocie sur la marge du fournisseur)	Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?
		L'implémentation du Reverse Factoring reste assez limitée à cause du taux de concentration de 10 % imposé par la CAC	Comment choisir les bons fournisseurs ?

Pour ce choix, il est possible d'utiliser plusieurs outils et méthodes.







Point N°1 : Quel discours faut-il développer pour convaincre les fournisseurs ?

Pour palier cette difficulté, il est impératif de trouver le bon argumentaire. Nous proposons une méthodologie d'approche adaptée, issue du mélange d'un retour d'expérience et marketing B to B. Respecter l'ordre des étapes et employer « les bons mots » constitueront un pas vers le succès.
Dans l'approche il faut procéder par étapes :

Etape N°1

Demander par l'intermédiaire de l'acheteur, quel est le discount pour un règlement Cash.

⚠ Ne pas employer de termes comme « nouvelle solution Win Win, paiement dans les 10 jours… »
L'argumentaire de l'Acheteur : l'Acheteur à du Cash + l'Acheteur souhaite connaître l'intérêt du fournisseur pour paiement comptant.
Réponse Fournisseur :

- **Non**, pas intéressé car nos marges sont trop faibles => **STOP**
- **Oui** intéressé mais l'escompte sera faible => **STOP**
- **Oui** intéressé, l'escompte est intéressant (proposition). => **Ok on continue**

Etape N°2

Rencontre des vendeurs coté Fournisseurs (le chef de projet + l'acheteur de l'entreprise) avec des arguments simples mais chocs:

- Paiement quasi cash de la marchandise (10 jours) + explication rapide du mécanisme
- Insister sur le fait que : cela donne une meilleure situation concurrentielle car le délai est plus long pour l'entreprise Acheteuse
- Coût faible

Etape N°3

Rencontre des financiers du fournisseur, explication plus financière :

- Paiement à 10 jours
- 100% de la valeur est financée
- Contrat de cession de créances sans recours
- Coût faible car Euribor 3 mois + 0,5%
- Diversification de leurs sources de financement



Point N°2 : Quelles sont les notes de crédit de mes fournisseurs ? Quelle approche dois-je avoir selon les notes de crédits de mes fournisseurs ?

On se doit de bien identifier ce point avant d'aller plus avant dans un argumentaire commercial. En effet, si le Fournisseur bénéficie d'une meilleure note de crédit que l'Acheteur, lui vendre une solution de Reverse Factoring va s'avérer dès lors très complexe.

Il est possible de proposer une petite méthodologie afin d'anticiper cette situation :

Etape N°1

Rechercher de toutes les façons possibles (informations confidentielles) :

Le WACC du Fournisseur : Plus il est faible, mieux c'est !

La note de crédit du Fournisseur : Plus elle est élevée, mieux c'est !

Il existe une corrélation entre le WACC et la note de crédit : pour rappel, plus le WACC est faible plus la note de crédit sera élevée et vice versa. Il est plus intéressant dans notre cas que la note de crédit du fournisseur soit plus basse que celle de l 'Acheteur.

Etape N°2

Après analyse de l'étape N°1, on va chez le fournisseur ; deux cas de figure se présentent:

- La note de crédit du Fournisseur est meilleure que celle de l'Acheteur : on n'argumentera pas le point « avantage financier » (Etape 3 Point N°1), mais on argumentera avec le commercial => Fournisseur aura un meilleur avantage concurrentiel / ses concurrents en jouant sur les délais de paiement, à défaut de jouer sur les prix.
- La note de crédit du Fournisseur est plus basse que celle de l'Acheteur : On explique que le Fournisseur va bénéficier de la note de crédit de l'Acheteur qui est meilleure => Fournisseur aura accès à un meilleur taux de financement.

Point N°3 : Que faire avec les fournisseurs qui ont déjà mobilisé leurs créances dans un programme de titrisation ou d'affacturage ?

Il faut garder à l'esprit que les programmes de titrisation sont des programmes à la fois complexes et très coûteux. A l'inverse, les programmes d'affacturage classique quand à eux sont moins coûteux et beaucoup plus simple à réaliser. Cependant, dans une opération de type affacturage classique, un dépôt de garantie égal au minimum 10% de la facture est obligatoire; le Factor quand à lui financera les 90% restant. L'opération n'est donc pas totalement « déconsolidante » (elle apparait toujours dans le bilan).

A l'inverse, le Reverse Factoring sera une opération moins coûteuse (à l'exception de l'affacturage, car même coût) et donc totalement déconsolidée : le Factor prend en charge 100% de la facture.



Dans l'approche méthodologique, il faut procéder par étapes :

Etape N°1

Lors de l'approche fournisseur (Etape 3 Point N°1) :

⚠ Le jour de la rencontre avec le financier du Fournisseur, bien penser à demander si ces dernier ne possèdent pas déjà un programme de titrisation ou d'affacturage classique.

Etape N°2

Après vérification du point précédent par les financiers, plusieurs cas de figures :

- S'il n'y pas de programme en cours = on continue (Etape 3 Point N°)
- S'il y a un programme d'affacturage classique : expliquer que la solution Reverse Factoring est totalement « déconsolidante » au bilan
- S'il y a un programme de titrisation : expliquer les avantages du Reverse Factoring déjà cité ci-dessus, puis tenter de convaincre les financiers de trouver une solution pour sortir les créances clients de ce programme.

Point N°4 : Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?

⚠ Il s'agit ici d'un point important. Il est difficile de classer ce point dans la segmentation car, s'il est bloquant, on peut toutefois passer outre dès lors qu'il suffit de passer au fournisseur suivant, en cas de réponse négative de l'un des fournisseurs. En effet, s'il est en mesure de n'offrir aucun discount ou escompte du fait de taux de marges trop bas, l'opération pourrait s'avérer inintéressante. Malgré ce point négatif, l'opération peut être un succès si on sait réaliser un effort d'explication très « intense » auprès du vendeur (et si possible du financier).

Sur ce point spécifique, si le fournisseur ne peut offrir de taux de discount suffisamment intéressant, il faut l'éliminer de la liste des candidats potentiels. Ceci tout simplement parce que le ratio entre l'effort d'explication et le temps imparti pour l'implantation sera négatif. Il est alors plus simple de « by passer » le fournisseur.

Point N°5 : Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?

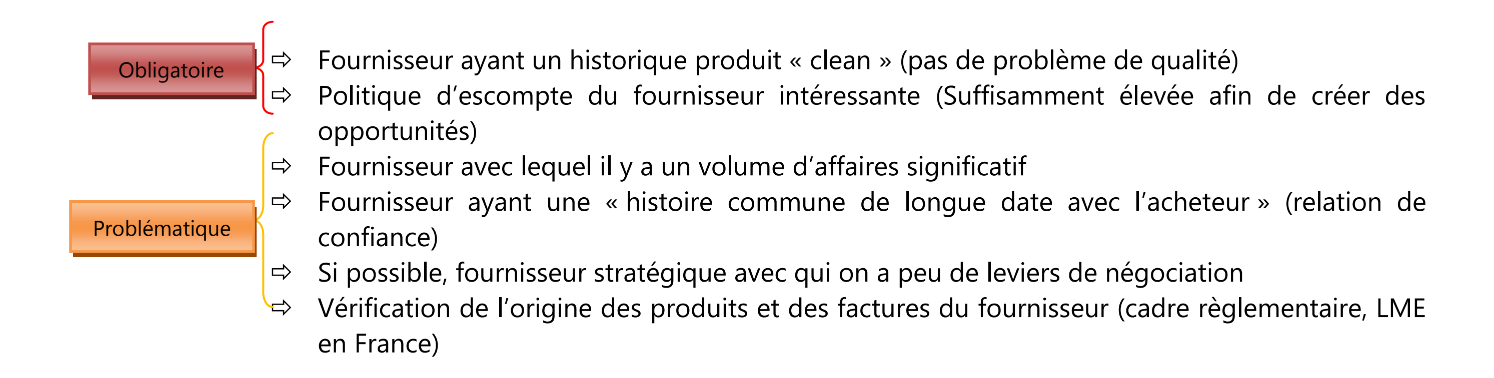
Pour traiter ce point il faut employer un ensemble s'appuyant à la fois sur une méthode et sur des outils d'analyse. Nous allons traiter ces points successivement.



Cette méthodologie est fortement conseillée lors de la sélection des fournisseurs. Il faut en effet choisir ceux-ci de façon exhaustive. Pour cela, on élabore une série de critères principaux qui permettront de faire un premier choix stratégique. Après avoir repris l'ensemble des contraintes qu'entraine le Reverse



Factoring, on établit un listing de critères qui pourront ensuite faire l'objet d'un tableau de classement. Il est possible, lors de cette approche, de traiter également les points bloquants liés aux fournisseurs. Dans l'approche méthodologique, il faudra élaborer une liste des fournisseurs en se basant sur les critères suivant :



- ⇨ Fournisseur ayant un historique produit « clean » (pas de problème de qualité)
- ⇨ Politique d'escompte du fournisseur intéressante (Suffisamment élevée afin de créer des opportunités)
- ⇨ Fournisseur avec lequel il y a un volume d'affaires significatif
- ⇨ Fournisseur ayant une « histoire commune de longue date avec l'acheteur » (relation de confiance)
- ⇨ Si possible, fournisseur stratégique avec qui on a peu de leviers de négociation
- ⇨ Vérification de l'origine des produits et des factures du fournisseur (cadre règlementaire, LME en France)

Il faudra vérifier chacun de ces points pour tous les fournisseurs de l'entreprise mettant en place le Reverse Factoring. De plus, il faudra bien veiller, dès lors que le programme sera en phase de croisière, que la survenue d'un problème qualité ne doit pas être un problème pour l'application au Reverse Factoring. Une dernière précision concernant le choix des fournisseurs : il est préférable de choisir des fournisseurs de matière et non des fournisseurs de prestation de service ; on éliminera donc les fournisseurs de prestations intellectuelles. On peut récapituler ces critères dans un tableau se présentant comme un outil global.

Segmentation	Critères	Fournisseur N°1	Fournisseur N°2	Fournisseur N°3	Fournisseur N°4
Obligatoire O = Eliminatoire 1 = Possible	Fournisseur ayant un historique produit clean	O = Eliminatoire 1 = Possible	O = Eliminatoire 1 = Possible	O = Eliminatoire 1 = Possible	O = Eliminatoire 1 = Possible
	Politique d'escompte du fournisseur intéressante	O = Eliminatoire 1 = Possible	O = Eliminatoire 1 = Possible	O = Eliminatoire 1 = Possible	O = Eliminatoire 1 = Possible
Problématique	Fournisseur stratégique	O = Non 1 = Oui	O = Non 1 = Oui	O = Non 1 = Oui	O = Non 1 = Oui
	Fournisseur avec volume d'affaires significatif	O = Non 1 = Oui	O = Non 1 = Oui	O = Non 1 = Oui	O = Non 1 = Oui
	Origine des produits et des factures du fournisseur (cadre règlementaire, LME en France)	O = Pas Possible au-delà de 60 jours 1 = Possible au-delà de 60 jours	O = Pas Possible au-delà de 60 jours 1 = Possible au-delà de 60 jours	O = Pas Possible au-delà de 60 jours 1 = Possible au-delà de 60 jours	O = Pas Possible au-delà de 60 jours 1 = Possible au-delà de 60 jours





Nous allons aborder maintenant les outils permettant de faire un choix parmi les Fournisseurs. Il s'agit d'outils à caractère financier, puisqu'ils nous permettent tout simplement d'évaluer les enjeux financiers, fournisseur par fournisseur. Il faut au préalable réaliser deux matrices puis s'appuyer sur un outil de diagnostic financier qui comportera l'ensemble des données chiffrées de la problématique Reverse Factoring. Lors de cette sélection, avant de faire les matrices, il est fortement conseillé de s'attaquer dans un premier temps aux fournisseurs les plus importants, d'abord pour que cela rapporte plus de gain d'un coup, puis du fait du taux de concentration de 10% des encours fournisseurs exigés par les Commissaires aux comptes.

Voici donc les deux matrices permettant de faire un premier tri :

Outils

Outil N° 1

Matrice de sélection fournisseurs:

(Encours permanent ou dettes fournisseurs)

Fournisseurs éligibles

\+ Délais de paiement

Chiffres d'affaires

On recherche ici les fournisseurs qui ont les délais de paiement les plus courts et le chiffre d'affaires le plus élevé possible.

Outil N° 2

Matrice de sélection fournisseurs :

Fournisseurs éligibles

\+ Montant de l'escompte

Chiffres d'affaires

On recherche ici les fournisseurs qui proposent les escomptes et le chiffre d'affaires le plus élevé possible.

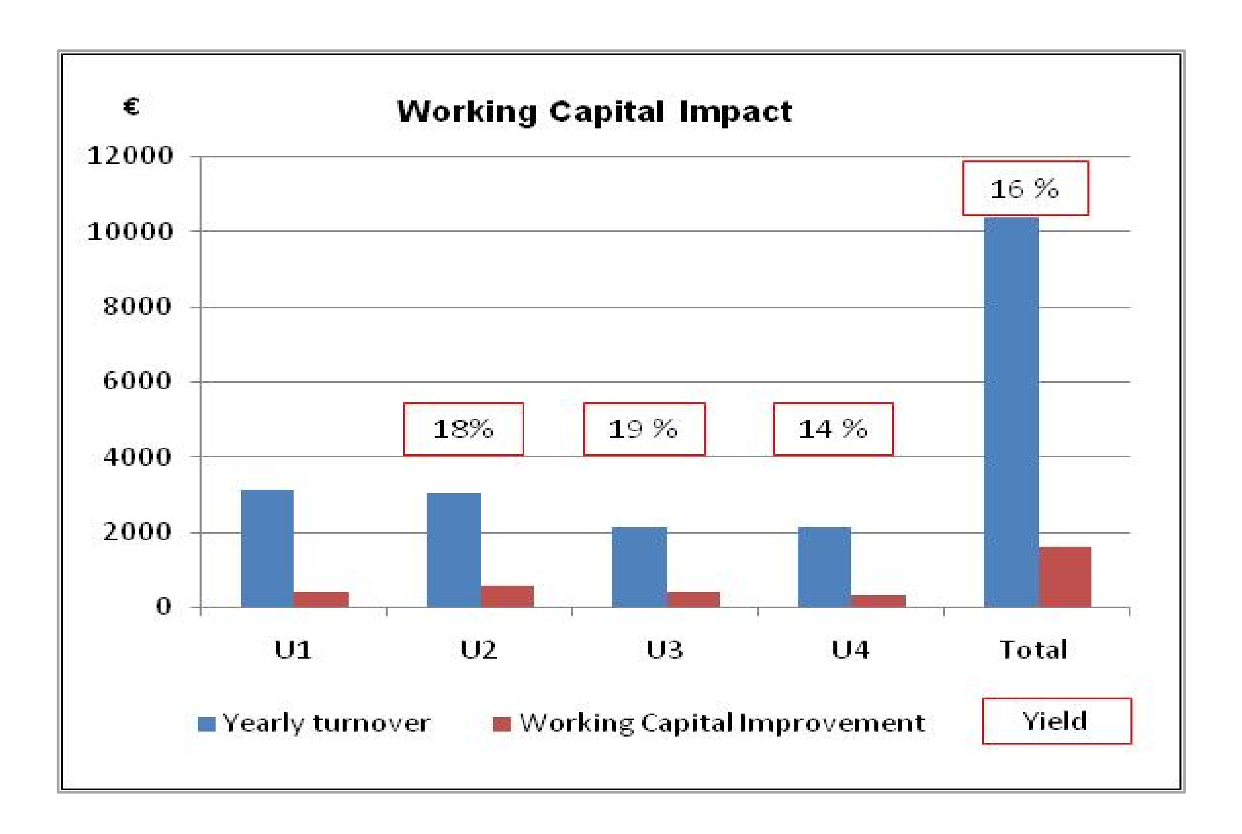
Il est possible de compléter ce travail sur les fournisseurs par un outil un peu plus complexe, donnant une vision plus complète du gain qu'un fournisseur apportera à l'Acheteur ; au-delà de ce point, on peut se servir de cet outil aussi bien pour le choix des fournisseurs, que pour présenter l'intérêt du programme en interne, ainsi que pour négocier l'escompte. Il peut enfin servir au pilotage du programme et déterminer à partir de quel moment il est nécessaire de le stopper.



➢ Tableaux de prévision et outils de pilotages

Il est très important de pouvoir suivre la rentabilité du programme pour chacune des unités. Pour cela, il faut élaborer un tableau de suivi de performances du Reverse Factoring pour chacune d'entre elle.

Tableau de suivi de performance :

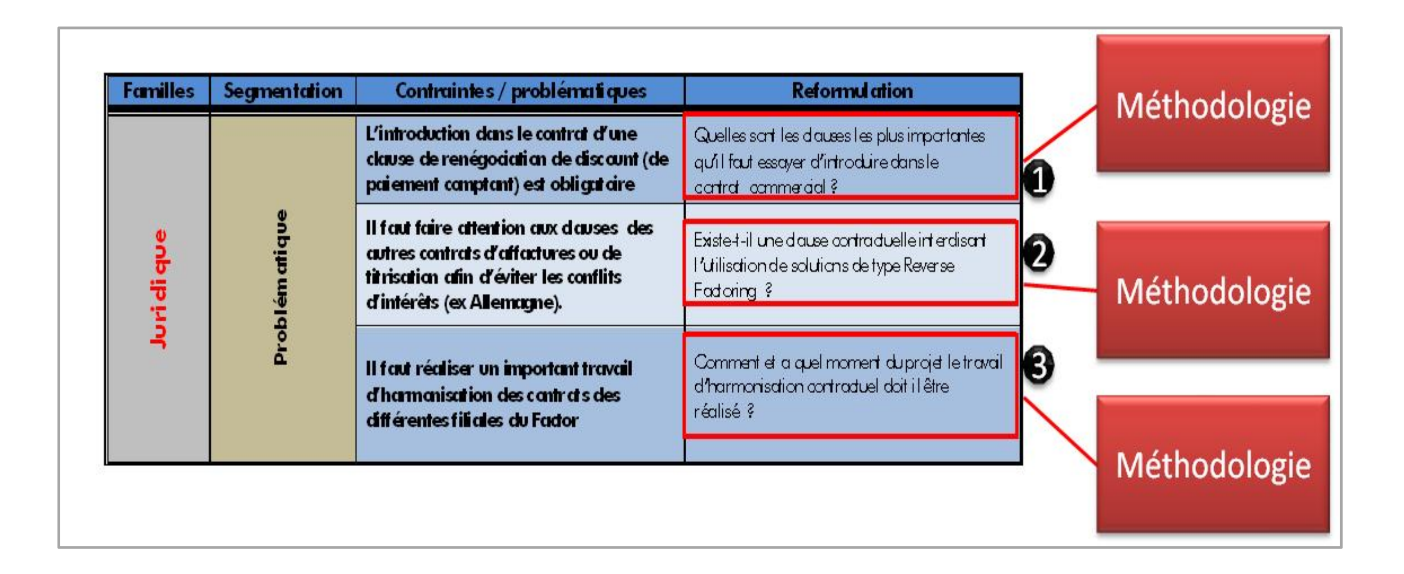


➢ Segmentation regroupée par facteurs internes

⇨ Famille Juridique

Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Juridique	Problématique	**L'introduction dans le contrat d'une clause de renégociation de discount (de paiement comptant) est obligatoire**	Quelles sont les clauses les plus importantes qu'il faut essayer d'introduire dans le contrat commercial ?
		Il faut faire attention aux clauses des autres contrats d'affactures ou de titrisation afin d'éviter les conflits d'intérêts (ex Allemagne).	Existe-t-il une clause contractuelle interdisant l'utilisation de solutions de type Reverse Factoring ?
		Il faut réaliser un important travail d'harmonisation des contrats des différentes filiales du Factor	Comment et à quel moment du projet le travail d'harmonisation contractuel doit il être réalisé ?





Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Juridique	Problématique	L'introduction dans le contrat d'une clause de renégociation de discount (de paiement comptant) est obligatoire	Quelles sont les clauses les plus importantes qu'il faut essayer d'introduire dans le contrat commercial ?
		Il faut faire attention aux clauses des autres contrats d'affactures ou de titrisation afin d'éviter les conflits d'intérêts (ex Allemagne).	Existe-t-il une clause contractuelle interdisant l'utilisation de solutions de type Reverse Factoring ?
		Il faut réaliser un important travail d'harmonisation des contrats des différentes filiales du Factor	Comment et à quel moment du projet le travail d'harmonisation contractuel doit il être réalisé ?



<u>Point N°1 :</u> Quelles sont les clauses les plus importantes à introduire dans le contrat commercial ?

Pour rappel, les coûts dits « programme » doivent être couverts par le discount/escompte négocié avec le fournisseur. De plus, ce discount doit impérativement être fixe. Si la fluctuation est trop importante, notamment à la hausse du fait de l'Euribor 3 mois, le discount ne suffira plus à couvrir les coûts.

Ainsi, il faudrait pouvoir à tout moment renégocier les termes du contrat. La solution aurait été d'inclure une clause définissant un taux d'escompte sur la même structure de coût du programme ; exemple : Euribor 3 mois + 50 points de base + X%.

Or ce n'est pas possible car le terme Euribor 3 mois ne doit absolument pas apparaitre dans les conventions ou contrats, sous peine d'être requalifié en dette financière par les CAC. C'est un point capital.

⇨ Partant de ce constat, et pour être sûr que le taux de discount couvrira l'ensemble des coûts du programme, on introduit une clause n'indiquant que les délais de paiements, et précisant que les discounts sont renégociables à tout moment sans raison préalable.

Il faut également introduire une clause de sortie sans raison du contrat. Cette clause permet de sécuriser l'ensemble des opérations et de rassurer chacun des deux autres acteurs (Factor et Fournisseur).

Pour résumer, voici les clauses importantes à faire apparaître dans un contrat de Reverse Factoring :

⇨ Clause de renégociation d'escompte à tout moment
⇨ Clause de sortie sans raison du contrat



Point N°2 : Existe-t-il une clause contractuelle interdisant l'utilisation de solutions de type Reverse Factoring ?

Pour ce point particulier, il n'existe pas de méthodologie spécifique hormis celle qui consiste à bien vérifier dans la partie convention de service liant la filiale / l'unité et le Factor, qu'il n'existe pas de clauses de type :

- Clauses de rétention de propriété.
- Clauses de non mobilisation de créances clients.

Ces deux types de clauses ne sont pas compatible avec le montage juridique du Reverse Factoring ; il faut donc veiller à ce que celles ci n'apparaissent pas ou ne soient pas exigées par le droit commercial local de la filiale / l'unité.

Point N°3 : Comment et a quel moment du projet le travail d'harmonisation contractuel doit il être réalisé ?

Il s'agit là d'un travail fastidieux qui implique plusieurs acteurs :

- Chez l'Acheteur : le chef de projet du Reverse Factoring + l'équipe juridique.
- Chef le Fournisseur : le vendeur + l'équipe juridique.
- Chez le Factor : le commercial + l'équipe juridique.

Il est recommandé d'étudier la compatibilité des jeux de contrats et de conventions le plus tôt possible, dans l'idéal dans la foulée de la première rencontre entre le Factor et l'Acheteur. Il faut par ailleurs veiller à ce que les clauses soient toutes équitables pour chacune des parties, à savoir que aucun n'a plus de droits et de devoirs que les autres. C'est un point important car il renforce l'image de confiance et de « Win Win » d'une telle solution innovante ; cela peut aussi rassurer le Fournisseur.

Il est également recommandé d'arriver chez le Fournisseur avec un premier jeu de contrats déjà réévalués entre le Factor et l'Acheteur. Encore une fois, il faut éviter les va-et-vient entre les différents acteurs. A ce niveau, la plus grande rigueur permet un grain de temps considérable. Il faut donc traiter ce point le plus en amont possible du projet et organiser des points réguliers.

Enfin, ne pas hésiter à faire se rencontrer les différentes équipes juridiques de chacun des acteurs, afin de parer à toutes les inquiétudes : il faut jouer sur la transparence et l'Open book.



Pour rappel, voici les principaux points et clauses qui demandent une attention particulière dans les documents juridiques :

Point à vérifier

Point à vérifier dans le contrat :

- Les délais de paiement entre le Factor et l'Acheteur doivent être identiques aux délais de paiement commercial de l'Acheteur et du Fournisseur.
- Dans le contrat commercial, il ne faut pas faire mention d'une valorisation de l'escompte par rapport au taux de l'Euribor 3 mois ; l'escompte doit être fixe et non fluctuant par rapport à l'Euribor 3 mois.
- Pour être totalement conforme, le terme Euribor 3 mois ne doit pas apparaitre dans le contrat commercial entre le Fournisseur et l'Acheteur sous peine de requalification en financement déguisé.

Clauses indispensables

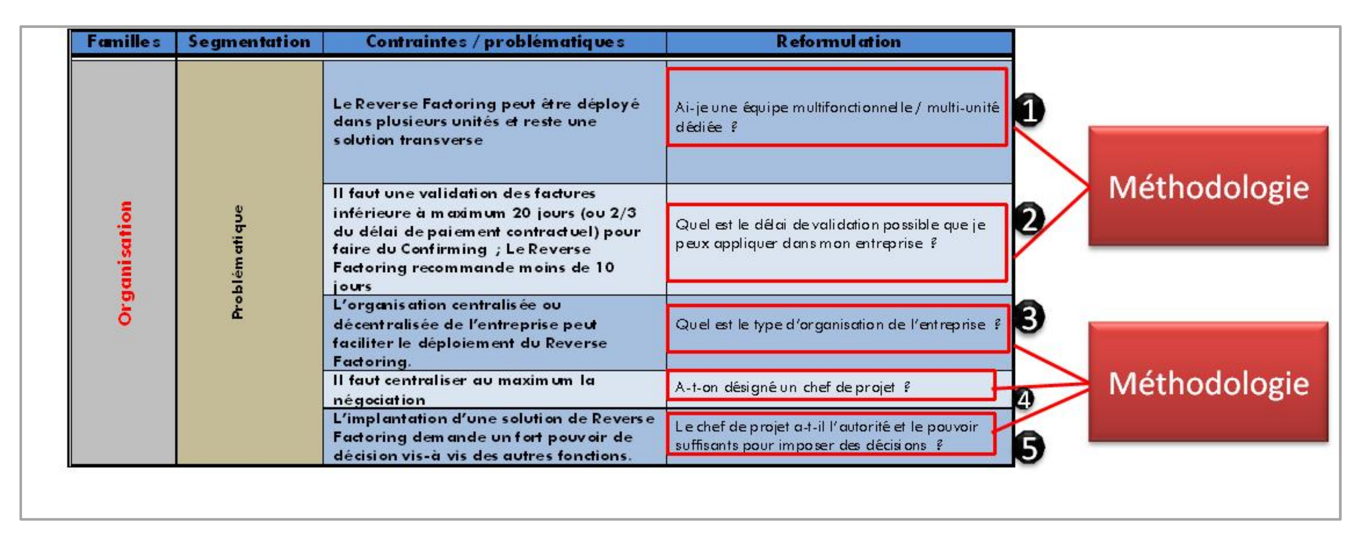
Clauses à instaurer dans le contrat :

- Clause de renégociation d'escompte à tout moment.
- Clause de sortie sans raison du contrat.
- Clause demandant (si possible) au factor un Key Supplier Manager (KSM) : une personne dédiée qui gèrera le dossier en entier.

⇨ Famille Organisation

Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Organisation	Problématique	**Le Reverse Factoring peut être déployé dans plusieurs unités et reste une solution transverse**	Ai-je une équipe multifonctionnelle / multi-unité dédiée ?
		Il faut une validation des factures inférieure à maximum 20 jours (ou 2/3 du délai de paiement contractuel) pour faire du Confirming ; Le Reverse Factoring recommande moins de 10 jours	Quel est le délai de validation envisageable que je peux appliquer dans mon entreprise ?
		L'organisation centralisée ou décentralisé ede l'entreprise peut faciliter le déploiement du Reverse Factoring.	Quel est le type d'organisation de l'entreprise ?
		Il faut centraliser au maximum la négociation	A-t-on désigné un chef de projet ?
		L'implantation d'une solution de Reverse Factoring demande un fort pouvoir de décision vis-à vis des autres fonctions.	Le chef de projet a-t-il l'autorité et le pouvoir suffisants pour imposer des décisions ?





Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Organisation	Problématique	Le Reverse Factoring peut être déployé dans plusieurs unités et reste une solution transverse	Ai-je une équipe multifonctionnelle / multi-unité dédiée ?
		Il faut une validation des factures inférieure à maximum 20 jours (ou 2/3 du délai de paiement contractuel) pour faire du Confirming ; Le Reverse Factoring recommande moins de 10 jours	Quel est le délai de validation possible que je peux appliquer dans mon entreprise ?
		L'organisation centralisée ou décentralisée de l'entreprise peut faciliter le déploiement du Reverse Factoring.	Quel est le type d'organisation de l'entreprise ?
		Il faut centraliser au maximum la négociation	A-t-on désigné un chef de projet ?
		L'implantation d'une solution de Reverse Factoring demande un fort pouvoir de décision vis-à vis des autres fonctions.	Le chef de projet a-t-il l'autorité et le pouvoir suffisants pour imposer des décisions ?



Point N°1 : Ai-je une équipe multifonctionnelle / multi-unité dédiée ?

Lors du démarrage du projet, il est important de créer une équipe multifonctionnelle entièrement dédiée.

Le Reverse Factoring implique un certain nombre d'acteurs comme :

- Le chef de projet : rôle = coordonner et piloter le projet ;
- Une équipe comptable : rôle = valider les factures au niveau de l'unité le plus rapidement possible.
- Une équipe / directeur financier : rôle = valider la nouvelle solution de financement et comprendre les changements tels que, l'apparition d'un intermédiaire bancaire dans le paiement fournisseur.
- Des acheteurs : rôle = proposer aux fournisseurs le Reverse Factoring tout en respectant la méthodologie d'approche définie plus haut.
- Une équipe juridique : rôle = préparer et vérifier la documentation juridique.

Le Top Management : rôle = approuver la mise en place de l'action + appuyer sa mise en place en cas de blocage.

Il est donc important de choisir, dès le départ, une équipe dédiée, aussi bien au niveau de la direction que dans les filiales / unités, et qui aura pour rôle d'assurer un relais entre l'opérationnel et le pilote du projet.

Dans le cas contraire, le chef du projet aura beaucoup de difficultés à lancer un tel programme.

Point N°2 : Quelle est le délai de validation possible que je peux appliquer dans mon entreprise ?

Il suffit de réaliser une démarche en interne pour comprendre le temps moyen habituel de paiement d'un fournisseur. Puis, il faut appréhender le mécanisme de paiement et savoir s'il est possible de le payer en :

- Moins de 20 jours et plus de 10 jours = Solution de Confirming
- Moins de 10 jours = Solution de Reverse Factoring

Par ailleurs, pour être sur que le système fonctionnera, il faut étudier la façon dont les flux remontent des unités ; savoir si il existe notamment un ERP ou EDI spécifique aux moyens de paiement et qui permet de



réaliser un gain de temps. Il faut étudier à la fois le système (ex : VCom) et le process (ex : de la réception de la facture au paiement = qui gère ? le comptable, la finance, …. ?).

Point N°3 : Quel est le type d'organisation de l'entreprise ?

Ce point est très important car il est un véritable goulot d'étranglement en interne. Si on se trouve dans le cas d'une organisation décentralisée, le chef de projet aura beaucoup de difficultés à avoir des informations pertinentes auprès des unités, mais également à mettre en place la démarche au niveau globale.

Dans le cas d'une organisation centralisée, cela sera plus simple à déployer car le chef de projet aura plus de pouvoir.

Point N°4 : A-t-on désigné un chef de projet ?

C'est encore une fois une question importante : a-t-on suffisamment de ressources et de compétences pour désigner un chef de projet ? La réussite d'une telle solution en dépend.

Il faut éviter que chacun des acteurs négocie dans son coin ; c'est pourquoi il est impératif de désigner un seul interlocuteur, une seule tête de pont qui s'occupera de gérer le projet, et surtout de centraliser la négociation aussi bien au niveau du Factor que du Fournisseur.

On pourrait aller plus loin en imaginant que le chef de projet idéal aurait un profil à la fois de financier et d'acheteur, capable de se faire comprendre par les financiers (termes techniques, approche, etc) et surtout de comprendre la mécanique éminemment financière du Reverse Factoring. Acheteur : pour se faire comprendre, une fois encore, des acheteurs et des fournisseurs, et également pour négocier auprès de chacun les taux de commission et les escomptes. Il doit aussi avoir un minimum d'expérience en termes de pilotage de projet, et idéalement, avoir une certaine assurance afin de ne pas renoncer face à l'ensemble des difficultés qui l'attendent.

Il apparait donc impératif de désigner un chef de projet dès le commencement de l'étude d'un tel projet.

Point N°5 : Le chef de projet a-t-il l'autorité et le pouvoir suffisants pour imposer des décisions ?

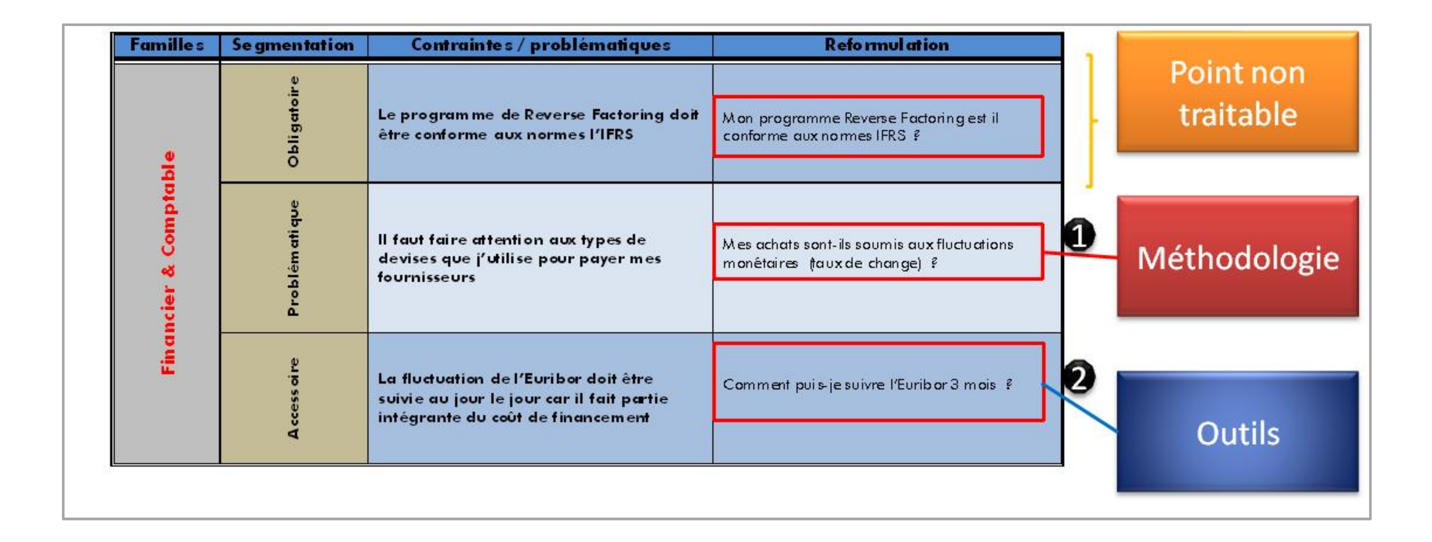
Ce point est sensiblement proche des points précédents, notamment sur l'organisation, centralisée ou non de l'entreprise. Il faut bien comprendre que dans une organisation décentralisée, le pouvoir du chef de projet est quasiment nul : il ne peut pas imposer, il ne peut que convaincre les unités du bien-fondé d'une telle solution. La désignation d'un chef de projet s'impose une fois encore, mais il faut lui donner tous pouvoirs de gestion, de négociation et, si besoin est, d'autorité que nécessaire. Il faut avancer groupé, et non chacun de son coté.

Il faut également que ce chef de projet reste au niveau des achats, même si ce type de sujet mêle étroitement finance et achats. Les acheteurs savent comment réaliser une négociation, notamment auprès des Factors.



⇨ Famille Finance et Comptables

Familles	Segmentation	Contraintes / problématiques	Reformulation
Financier & Comptable	Obligatoire	**Le programme de Reverse Factoring doit être conforme aux normes l'IFRS**	Mon programme Reverse Factoring est il conforme aux normes IFRS ?
	Problématique	**Il faut faire attention aux types de devises que j'utilise pour payer mes fournisseurs**	Mes achats sont-ils soumis aux fluctuations monétaires (taux de change) ?
	Accessoire	**La fluctuation de l'Euribor doit être suivie au jour le jour car il fait partie intégrante du coût de financement**	Comment puis-je suivre l'Euribor 3 mois ?



Point non traitable

Il s'agit ici d'un facteur à caractère obligatoire qui, en principe ne peut pas être résolu par une méthodologie ou un outil : soit le programme est conforme aux IFRS, soit il ne l'est pas. Cependant, on peut apporter des précisions, en vérifiant la présence de certains points. Ces points peuvent se retrouver dans d'autres pavés, comme le pavé juridique :

- Les délais de paiement entre le Factor et l'Acheteur doivent être identiques aux délais de paiement commercial de l'Acheteur et du Fournisseur
  - ⇨ **Point à vérifier dans le contrat**



- Dans le contrat commercial, il ne faut pas faire mention d'une valorisation de l'escompte par rapport au taux de l'Euribor 3 mois ; l'escompte doit être fixe et non fluctuant par rapport à l'Euribor 3 mois.
  - ⇨ **Point à vérifier dans le contrat**

- Pour être totalement conforme, le terme Euribor 3 mois ne doit pas apparaitre dans le contrat commercial entre le Fournisseur et l'Acheteur sous peine de requalification en financement déguisé.
  - ⇨ **Point à vérifier dans le contrat**

- Le document juridique liant l'Acheteur et le Factor doit être une « Convention de Service » et non pas un « Contrat de Service ».
  - ⇨ **Point à vérifier dans le contrat**

- Il ne doit pas y avoir un taux de concentration de plus de 10% de l'encours fournisseurs sous peine de requalification en financement par les CAC.
  - ⇨ **Point à vérifier lors du choix des fournisseurs**



Point N°1 : Mes achats sont-ils soumis aux fluctuations monétaires (taux de change) ?

Il n'y a pas forcément de méthodologie spécifique à ce point. Il faut rappeler que les Factors refusent les Unités qui ne payent pas en devises des zones Dollars et Euro, à cause de la fluctuation importante des cours et donc des pertes de charges potentielles. Lors de l'analyse interne du projet, au moment du choix des unités internes et des fournisseurs éligibles au programme, il faudra donc retirer du programme tous les acteurs qui payent et qui seront payés en devises autres que le Dollars et l'Euro.

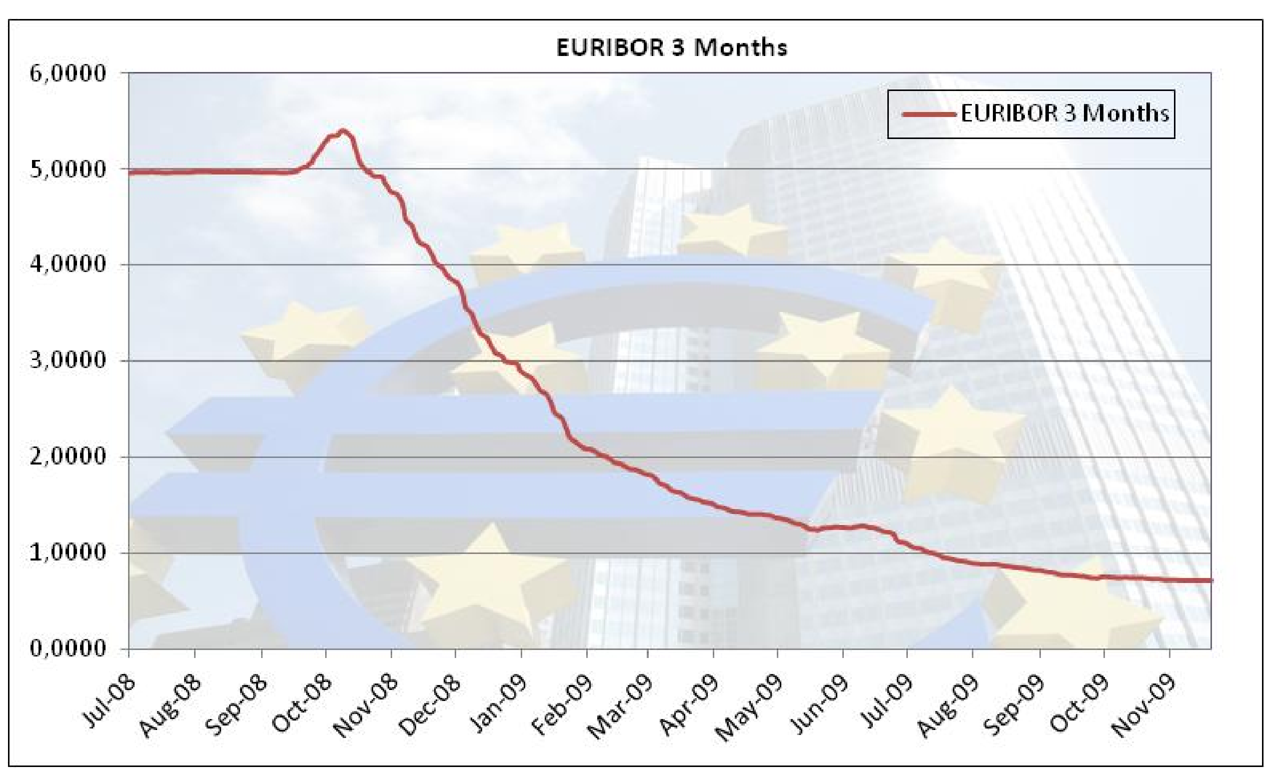


Point N°2 : Comment puis-je suivre l'Euribor 3 mois ?

Il est très important de connaître le taux de l'Euribor 3 mois du fait du mode de calcul des taux de commissionnement. Pour cela, il faut créer un outil spécifique qui devra se trouver par la suite dans le tableau de bord des services achats et financiers. On pourra également utiliser le tableau de calcul. On pourra ainsi constater de façon régulière si il est toujours aussi rentable d'utiliser cette forme de crédit.

Voici à titre d'exemple, une courbe représentant la progression du taux de l'Euribor 3 mois depuis le mois de juillet 2008.





<u>Conclusion</u> : L'implantation d'une solution totalement innovante telle que celle du Reverse Factoring relève parfois du défi industriel. Il faut en effet compter avec les nombreuses difficultés liées au produit lui-même ainsi qu'avec les barrières susceptibles d'apparaître, aussi bien dans l'entreprise que dans son environnement. Les seuls aspects de la nouveauté peuvent aussi créer des barrières d'incompréhension.

Nous l'avons largement étudié, le Reverse Factoring comporte de nombreuses contraintes et donc, par ricochet une multitude de problématiques. Certaines de ces contraintes relèvent de facteurs externes et surtout immuables. C'est ce que l'on pourrait nommer les Facteurs Clefs de Succès de la mise en place d'une solution de Reverse Factoring. Il suffit en effet de réunir ces points pour que la mise en place d'une solution de Reverse Factoring soit possible. Les autres critères ne sont plus dès lors obligatoires mais simplement problématiques. Leur présence peut simplement favoriser ou non la mise en place d'un point de vue opérationnel.

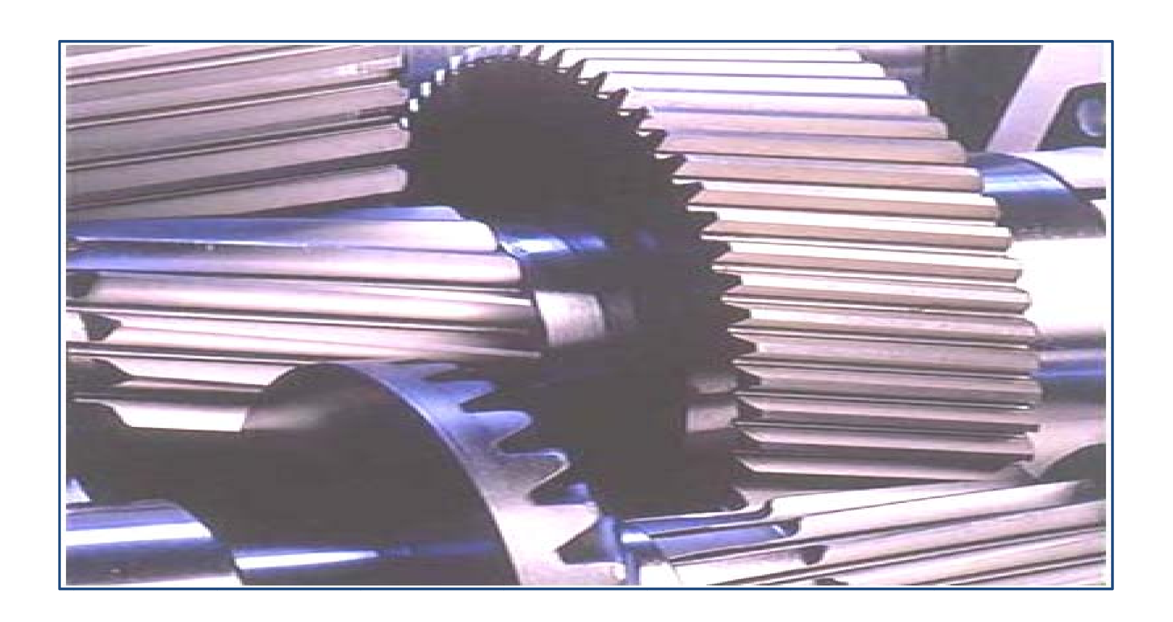
Le modèle ainsi créé a pour but de conceptualiser cette théorie. Il est donc basé sur une élaboration en deux étages, le premier devant permettre l'identification des Facteurs Clefs de Succès dit Obligatoires, sans lesquels une implémentation est impossible. Le second étage sert à identifier les points les plus problématiques présents dans l'entreprise ; on associe à cette démarche d'identification, une méthodologie de résolution de ces points difficiles. L'objectif restant de parvenir à anticiper au mieux l'ensemble des difficultés.

La conceptualisation du modèle étant maintenant achevée, reste à se poser quelques questions concernant le modèle lui-même : le modèle est il suffisant pour analyser la possibilité d'implantation du Reverse Factoring ? Ce modèle à lui seul peut-il apporter des réponses suffisantes pour résoudre les problématiques ? Ce modèle est-il suffisamment pertinent ?

Nous devrons confronter ce modèle à la réalité, vérifier si sa construction et ses objectifs sont réalistes et surtout, si il permet une véritable aide à l'implantation d'une solution de Reverse Factoring



Partie 5 : L'application du modèle
Interprétation des résultats





La construction du modèle étant terminée, il faut le mettre à l'essai dans une entreprise cobaye pour voir s'il est « opérationnalisable » en l'état. Pour ce faire, nous avons choisi de réaliser un « mini essai » sur l'Unité France de l'Entreprise d'accueil. L'unité France est la première unité choisie comme éligible au programme du Reverse Factoring. Elle a également été celle qui a joué le rôle de tête de pont lors de la mise en place de cette solution pour le Groupe. C'est grâce à ce retour d'expérience que le modèle a été en partie réalisé.

Il convient maintenant de passer à l'étape suivante et de comprendre comment opérationnaliser ce modèle. Nous allons commencer par un rappel de la situation actuelle du programme pour l'Unité France, puis nous passerons à l'étape de l'analyse à proprement parler, en utilisant notamment l'outil d'application « ai-je, n'ai-je pas ». L'objectif est de réaliser une analyse à petite échelle de la pertinence du modèle en situation réelle.

I-Etat de la situation actuelle pour l'Unité France

A- Genèse du projet: Rappels

L'objectif de ce paragraphe est de se remémorer la genèse du projet au sein de l'Entreprise d'accueil, et d'établir l'état de la situation actuelle.

Pour rappel, le programme de Reverse Factoring démarre après une expérience vécue par le maitre de stage lors de son précédent poste de contrôleur de gestion achats dans une autre entreprise industrielle du même type. Une nouvelle approche concernant la gestion du crédit inter-entreprises a été évoquée à de nombreuses reprises. Il n'a cependant pas eu le temps de se pencher de façon concrète sur le sujet. Le mécanisme existe, il en a pris connaissance et restera bien décidé à approfondir la question lors de sa prochaine expérience.

Après son arrivé au sein de la Direction des Achats Corporate en tant que Corporate Purchasing Controller Manager, il était bien décidé à mettre en place cette solution assez novatrice dans le monde industriel. Après en avoir discuté avec plusieurs Corporate Managers, décision fut prise de lancer une étude concrète pour ce type de solution afin d'en étudier la possible mise en œuvre au sein du Groupe.

Un consultant externe fut chargé d'apporter son soutien lors de l'étude de faisabilité, ainsi que dans la rédaction de l'appel d'offre ; en effet, les solutions de Reverse Factoring étant assez complexes aussi bien à comprendre qu'à mettre en œuvre, l'œil expert et surtout externe du consultant ne peut qu'être bénéfique. L'étude avec le consultant débuta donc au milieu de l'anné 2008 ; il étudia en parallèle le fonctionnement du Groupe afin de bien cerner le besoin, et commença à rédiger l'appel d'offre.

Après dépouillement et analyse des réponses par le Corporate Purchasing Controller Manager et le consultant, la sélection finale des prestataires bancaires se porta dans un premier temps sur l'offre réalisée par une société maitrisant l'ensemble du processus. Une étude complémentaire fut ensuite réalisée par le maitre de stage et moi-même afin d'avoir un avis indépendant du consultant, avec notamment des rencontres d'autres prestataires bancaires.

La première phase de l'appel d'offre (dépouillement et sélection finale du prestataire) s'est terminée en 2008. Le prestataire commença dès lors à expliquer le mécanisme qu'il met en place pour ses clients. Le Corporate Purchasing Controller Manager commença dès lors à étudier les mécanismes des solutions de Reverse Factoring de façon plus poussée, et réfléchit dès lors à une stratégie de mise en place au sein du Groupe.



Lors de mon arrivée en Avril 2009, j'avais pour tâche de faire avancer le projet en apportant un soutien à l'équipe en place. A ce moment précis, j'ai pu constater que le programme avait pris beaucoup de retard sur son calendrier initial. Il fallait donc analyser pourquoi ; il apparaît qu'un certain nombre de goulots d'étranglement firent surface, aussi bien du coté des fournisseurs, que des Factors, mais aussi en interne. Le modèle a été créé précisément dans l'objectif d'apporter une solution à ces difficultés.

B – Analyse de situation

➢ L'Unité France

Où en est le programme de Reverse Factoring à l'heure actuelle dans l'unité France ? La question mérite d'être posée, avant même de passer à la mise en œuvre du projet. Il faut savoir qu'une forte impulsion a été donnée ces derniers temps afin de faire signer le premier contrat de Reverse Factoring à un Fournisseur, et donc de démarrer le programme officiellement, avant le 31 Décembre 2009.

Un effort intense de rationalisation ces derniers mois a donc permis une avancée relative dans le déploiement du programme. Ainsi, tout un travail sur l'harmonisation des conventions de services avec le Factor a été réalisé, et le dossier est actuellement soumis à la commission. Pour rappel, le dossier une fois bouclé chez le Factor, doit être approuvé dans son ensemble par la direction afin d'être présenté à un réassureur crédit potentiel. Cette étape est un goulot d'étranglement du fait que c'est d'elle que découle la détermination du montant de la ligne de crédit. La ligne de crédit a cependant été approuvée et débloquée il y a peu.

Par ailleurs, nous avons pallié toutes les difficultés en interne, concernant, entre autre, la transmission des factures approuvées du département comptabilités chez le Factor. Nous avions en effet une grande problématique de concordance de format de fichiers : l'Entreprise préférant les flux de type VCom, le Factor préférant les LCRMNA (lettres de crédit). Un fichier sur format Excel a donc été mis en place de façon provisoire en attendant la fin de l'implantation d'un EDI.

Enfin, un dernier point reste à traiter pour la France, c'est la signature prochaine d'un fournisseur stratégique. Nous sommes actuellement dans l'attente de l'acceptation du programme par un fournisseur de rang 1 ; on ne peut pas parler de réel point de blocage par rapport à nos facteurs, cependant, la situation est un peu « gelée », du fait que l'Entreprise soit entré dans la période de négociation des prix et des volumes pour l'année à venir. Du coup, la situation est complexe du fait de ces négociations.

Il faut donc bien comprendre que le programme de Reverse Factoring n'est pas encore totalement implanté dans l'Unité France. Nous sommes en attente de la signature d'un fournisseur, et il restera à assurer par la suite une période d'adaptation afin que le programme se mette en place correctement (pour les flux de factures par exemple).

➢ Pour le reste du groupe

Il faut ajouter à ce constat pour la France, que les autres unités éligibles au programme et qui ont également réalisé une phase d'approche, en sont au même point. En effet, d'autres Unités Européennes ont avancé chacune de leur coté, rencontrant presque les même difficultés que la France, surtout au niveau contractuel et fournisseur. Une fois encore, les lignes de crédits ont été approuvées par le Factor, mais aucun fournisseur n'a encore accepté de façon formelle la mise en place du programme. Ces unités sont encore en attente.

Pour conclure, le programme Reverse Factoring dans son ensemble n'est pas encore mis en place. Nous n'attendons que l'acceptation formelle d'un fournisseur. Nous allons donc passer maintenant à la phase d'analyse de l'Unité France, via le modèle et le processus d'analyse créés plus haut.



II - Application du modèle dans l'Unité France

Il convient maintenant d'analyser la situation de l'Unité France via le modèle et son processus. Nous allons dans un premier temps regrouper toutes les conditions dites Obligatoires afin de les traiter dans le haut du processus. Nous analyserons si oui ou non nous pouvons passer à l'étage N°2 du modèle, qui consiste à rechercher la présence ou non des Facteurs Clefs de Succès permettant un déploiement rapide de la solution.

A – Analyse des Conditions Obligatoires

Pour rappel, les conditions Obligatoires sont toutes celles qu'il faut réunir au sein de l'entreprise dès le départ du projet. En cas d'absence de ces conditions, le projet n'est pas « implémentable » dès cette phase première. Ces conditions sont cumulatives, car si l'une d'entre elle est absente, il est impossible de faire du Reverse Factoring. Enfin, ajoutons que ces conditions ont la particularité d'être à la fois intangibles et immuables ; il est en effet impossible d'agir sur ces dernières en quoi que ce soit.

1- regroupement des conditions

Familles	Contraintes / problématiques	Reformulation	Segmentation
Factor	**Le Factor propose une solution de Reverse Factoring uniquement dans certains pays de l'UE**	La solution de Reverse Factoring est-elle disponible dans le pays où l'on veut l'implanter ?	**Obligatoire**
	Le Factor m'offrira la possibilité de faire du Reverse Factoring sur la base de ma note de crédit	L'entreprise a t elle une note crédit assez favorable ?	
Fournisseur	**La réussite du Reverse Factoring dépend de la performance qualité historique de mes fournisseurs : litiges qualités peu importants**	Les produits que j'achète présentent ils un historique de litiges qualité récurrent ?	**Obligatoire**
Financier & Comptable	**Le programme de Reverse Factoring doit être conforme aux normes l'IFRS**	Mon programme Reverse Factoring est il conforme aux normes IFRS ?	**Obligatoire**

Nous avons donc rassemblé toutes les conditions Obligatoires nécessaires pour implanter le Reverse Factoring dans l'entreprise. Nous allons maintenant passer à la seconde étape qui consiste à analyser si ces conditions sont réunies dans l'Entreprise, grâce au cheminement « ai-je, n'ai-je pas : Oui/Non »



2- Utilisation du cheminement

Analyse Unité France

Processus Type

Processus ai-je, n'ai-je pas : OUI / NON

Question | Condition | Réponse | Conclusion

Ai-je cette → Condition: Obligatoire / Problématique / Accessoire → OUI / NON → OUI / NON

Conditions Obligatoires

Etape 1

Processus ai-je, n'ai-je pas : OUI / NON

Question | Condition | Réponse | Conclusion

Ai-je cette condition → La solution de Reverse Factoring est-elle disponible en France? → OUI / NON → OUI

Processus ai-je, n'ai-je pas : OUI / NON

Question | Condition | Réponse | Conclusion

Ai-je cette condition → L'Unité France a t elle une note crédit assez favorable ? → OUI / NON → OUI

Processus ai-je, n'ai-je pas : OUI / NON

Question | Condition | Réponse | Conclusion

Ai-je cette condition → Les produits achetés présentent ils un historique de litiges qualité récurrent ? → OUI / NON → OUI

Processus ai-je, n'ai-je pas : OUI / NON

Question | Condition | Réponse | Conclusion

Ai-je cette condition → Mon programme Reverse Factoring est il conforme aux normes IFRS ? → OUI / NON → OUI

NON

NON

NON

NON

Conclusion : Ai-je toutes les con... obligatoires requis...

OUI

OUI | Non

L'unité France possède toutes les conditions obligatoires pour une implantation de Reverse Factoring → **Etape 2**



Il faut donc conclure que l'unité France de l'Entreprise d'accueil a réuni depuis le départ l'ensemble des conditions Obligatoires nécessaires pour une implantation d'un programme de Reverse Factoring. Passons à la seconde étape du modèle.

B – Analyse des Conditions Problématiques

Existe-t-il dans l'Unité France des conditions dites Problématiques, soit, celles qui peuvent potentiellement bloquer le projet ou lui faire prendre du retard, aussi bien dans le déploiement que dans l'application. Ce caractère Bloquant peut être simple ou complexe, mais ces conditions ne sont pas insurmontables ou immuables, car on peut agir sur elles par le biais d'une méthodologie adaptée et d'outils. Elles ne remettent donc pas en cause le projet. Ainsi si l'on constate qu'il y a des conditions Problématiques, il faudra anticiper les difficultés à venir à l'aide des outils et des méthodologies que nous avons développées auparavant.

Comme lors de l'étape précédente, nous allons tout d'abord réunir l'ensemble des conditions Bloquantes dans un tableau pour les traiter ensuite dans le cheminement « ai-je, n'ai-je pas : Oui/Non ».

1- Regroupement des conditions

Familles	Contraintes / problématiques	Reformulation	Segmentation
Factor	**La ligne de crédit est limitée à cause du risque encouru par l'assureur crédit (Note de crédit)**	Comment limiter le risque vis-à-vis du Factor ? Comment bien vendre son projet face au Factor ?	**Problématique**
	Posséder une garantie groupe peut faciliter l'octroi de la ligne de crédit.	Une garantie groupe est elle exigée par le factor afin de proposer le Reverse Factoring aux unités les moins solides financièrement ?	
Environnement	**Le cadre règlementaire sur les délais de paiements peut être parfois trop contraignant**	Que dit la loi sur les délais de paiement ?	**Problématique**
	Les enjeux externes peuvent influencer une implémentation du Reverse Factoring	Comment prendre en compte l'influence de l'environnement économique externe ?	
	Les solutions de Reverse Factoring sont complexes à comprendre. Il faut être certain que tous les acteurs internes comme externes les comprennent.	Comment rendre l'ensemble des solutions de Reverse Factoring compréhensibles à tous les acteurs ?	
Fournisseur	**Le fournisseur doit comprendre à la fois l'intérêt d'une telle solution et son mécanisme**	Quel est le discours à développer pour convaincre les fournisseurs ?	**Problématique**
	Les fournisseurs peuvent avoir de bonnes notes de crédit, ce qui leur donne accès à des financements moins coûteux (Le Reverse Factoring devient moins intéressant pour eux)	Quelles sont les notes de crédit de mes fournisseurs ? Quelle approche dois-je avoir selon les notes de crédits de mes fournisseurs ?	
	Les programmes de titrisation ou d'affacturage peuvent être incompatibles avec le Reverse Factoring	Que faire avec les fournisseurs qui ont déjà mobilisé leurs créances dans un programme de titrisation ou d'affacturage ?	
	Si le fournisseur a un taux de marge trop bas, il peut refuser une solution de Reverse Factoring (l'escompte se négocie sur la marge du fournisseur)	Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?	
	L'implémentation du Reverse Factoring reste assez limitée à cause du taux de concentration de 10 % imposé par la CAC	Comment choisir les bons fournisseurs ?	



Juridique	**L'introduction dans le contrat d'une clause de renégociation de discount (de paiement comptant) est obligatoire**	Quelles sont les clauses les plus importantes qu'il faut essayer d'introduire dans le contrat commercial ?	**Problématique**
	Il faut faire attention aux clauses des autres contrats d'affactures ou de titrisation afin d'éviter les conflits d'intérêts (ex Allemagne).	Existe-t-il une clause contractuelle interdisant l'utilisation de solutions de type Reverse Factoring ?	
	Il faut réaliser un important travail d'harmonisation des contrats des différentes filiales du Factor	Comment et à quel moment du projet le travail d'harmonisation contractuel doit il être réalisé ?	
Organisation	**Le Reverse Factoring peut être déployé dans plusieurs unités et reste une solution transverse**	Ai-je une équipe multifonctionnelle / multi-unité dédiée ?	**Problématique**
	Il faut une validation des factures inférieure à maximum 20 jours (ou 2/3 du délai de paiement contractuel) pour faire du Confirming ; Le Reverse Factoring recommande moins de 10 jours	Quel est le délai de validation envisageable que je peux appliquer dans mon entreprise ?	
	L'organisation centralisée ou décentralisée de l'entreprise peut faciliter le déploiement du Reverse Factoring.	Quel est le type d'organisation de l'entreprise ?	
	Il faut centraliser au maximum la négociation	A-t-on désigné un chef de projet ?	
	L'implantation d'une solution de Reverse Factoring demande un fort pouvoir de décision vis-à vis des autres fonctions.	Le chef de projet a-t-il l'autorité et le pouvoir suffisants pour imposer des décisions ?	
Financier & Comptable	**Il faut faire attention aux types de devises que j'utilise pour payer mes fournisseurs**	Mes achats sont-ils soumis aux fluctuations monétaires (taux de change) ?	**Problématique**

Nous avons donc rassemblé toutes les conditions Problématiques à réunir pour implanter le Reverse Factoring dans l'Entreprise. Passons à la seconde étape et regardons si ces conditions sont réunies au sein de l'unité France de cette Entreprise, grâce au cheminement « ai-je, n'ai-je pas : Oui/Non ».

2- Utilisation du cheminement

Pour analyser les critères dits Problématiques, nous allons identifions leur présence dans l'entreprise. De là, nous pourrons ensuite proposer des solutions pour les résoudre



Analyse Unité France

Processus Type — Processus ai-je, n'ai-je pas : OUI / NON

Question	Condition	Réponse	Conclusion
Ai-je cette problémat	Condition: Obligatoire / Problématique / Accessoire	OUI / NON	OUI / NON

Conditions Problématiques — Etape 2

Chaque étape : Processus ai-je, n'ai-je pas : OUI / NON — Question : Ai-je cette problémat

Catégorie	Condition	Réponse	Conclusion
Factor	Comment limiter le risque vis-à-vis du Factor ? Comment bien vendre son projet face	OUI	Oui → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Factor	Une garantie groupe est elle exigée par le factor afin de proposer le Reverse Factoring	OUI	Oui → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Environnement	Que dit la loi sur les délais de paiement ?	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Environnement	Comment prendre en compte l'influence de l'environnement économique externe ?	NON	NON
Environnement	Comment rendre l'ensemble des solutions de Reverse Factoring	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Fournisseur	Quel est le discours à développer pour convaincre les fournisseurs ?	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Fournisseur	Quelles sont les notes de crédit de mes fournisseurs ? Quelle approche dois-je avoir	NON	NON
Fournisseur	Que faire avec les fournisseurs qui ont déjà mobilisé leurs créances dans un	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Fournisseur	Comment choisir les fournisseurs éligibles au programme de Reverse Factoring ?	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Fournisseur	Comment choisir les bons fournisseurs ?	NON	NON
Juridique	Quelles sont les clauses les plus importantes qu'il faut essayer d'introduire	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Juridique	Existe-t-il une clause contractuelle interdisant l'utilisation de solutions de type	NON	NON
Juridique	Comment et à quel moment du projet le travail d'harmonisation contractuel doit il être	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Organisation	Ai-je une équipe multifonctionnelle / multi-unité dédiée ?	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Organisation	Quel est le délai de validation envisageable que je peux appliquer dans mon entreprise ?	NON	NON
Organisation	Quel est le type d'organisation de l'entreprise ?	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Organisation	A-t-on désigné un chef de projet ?	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Organisation	Le chef de projet a-t-il l'autorité et le pouvoir suffisants pour imposer des décisions ?	OUI	OUI → Vers Etape N°2 : Méthodes et / ou Outils
Financier & Comptable	Mes achats sont-ils soumis aux fluctuations monétaires (taux de change) ?	NON	NON



Nous pouvons donc en conclure à première vue que l'unité France possède un certain nombre de conditions Problématiques dans son analyse de mise en place du programme de Reverse Factoring. Il faudra, lors de l'interprétation, des résultats expliquer certains détails de ces problématiques. Nous devons maintenant passer à l'analyse des conditions accessoires.

C – Analyse des Conditions Accessoires

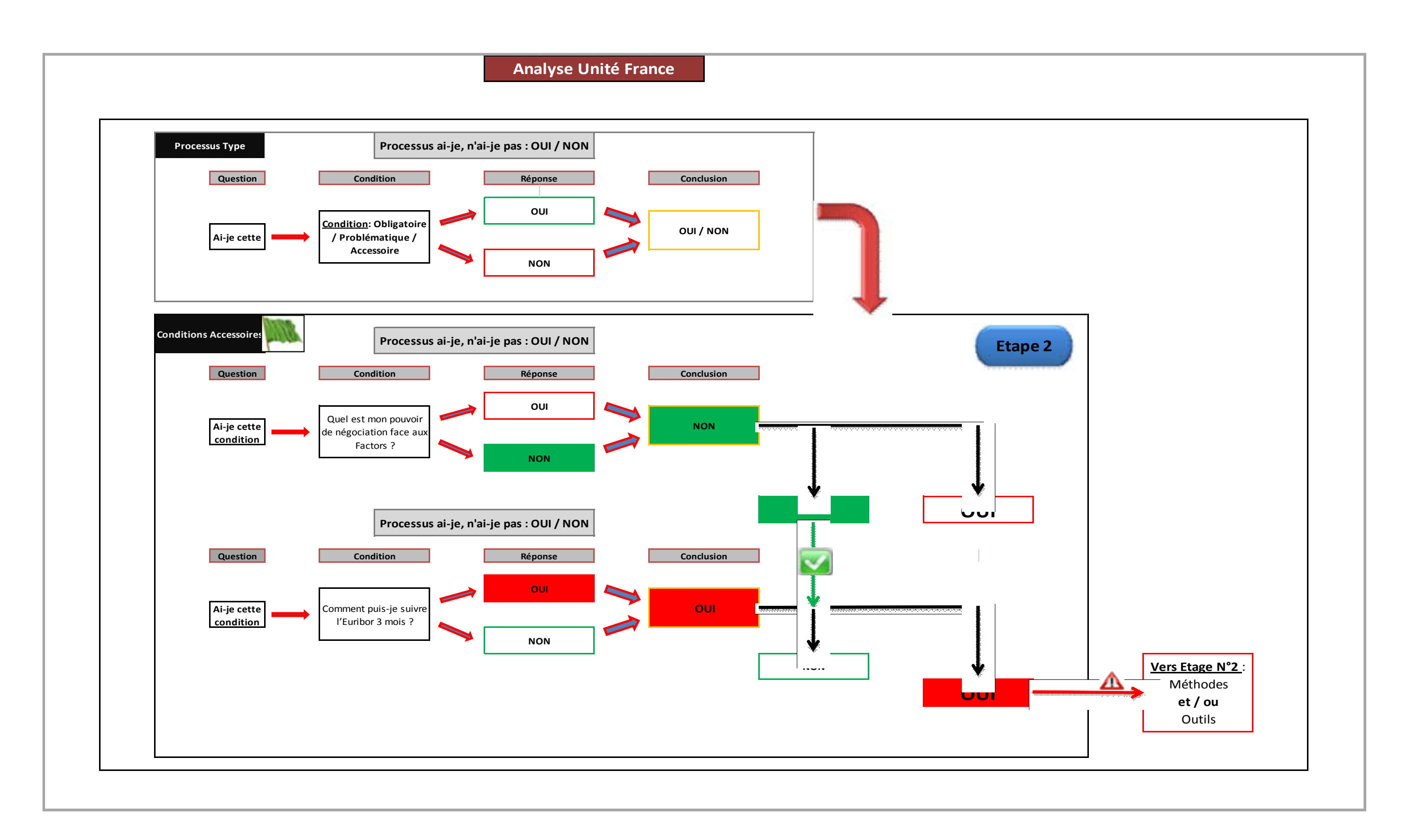
Nous allons terminer la dernière partie de l'analyse du projet Reverse Factoring au sein de l'unité France. Il s'agit de mettre en évidence les conditions Accessoires : on entend par conditions Accessoires, l'ensemble de conditions annexes qui n'apportent pas forcément des difficultés mais qui peuvent, au contraire, favoriser la mise en place du Reverse Factoring. Comme lors des deux analyses précédentes, il convient d'abord de les réunir, puis de constater leur présence, ou non, dans l'unité France de l'Entreprise.

1- Regroupement des conditions

Familles	Contraintes / problématiques	Reformulation	Segmentation
Factor	**La négociation avec le Factor de l'ensemble des conditions contractuelles et financières reste soumise à des négociations de gré à gré.**	Quel est mon pouvoir de négociation face aux Factors ?	**Accessoire**
Financier & Comptable	**La fluctuation de l'Euribor doit être suivie au jour le jour car il fait partie intégrante du coût de financement**	Comment puis-je suivre l'Euribor 3 mois ?	**Accessoire**

Nous avons regroupé ces conditions qui sont plus simples à traiter que l'ensemble des conditions précédentes. Il suffit de les faire passer dans le cheminement « ai-je, n'ai-je pas : Oui/Non », afin de déterminer leur présence ou non dans l'unité France.

2- Utilisation du cheminement





Une fois encore nous pouvons constater que, lors de la mise en place du programme Reverse Factoring, certaines conditions dîtes accessoires sont présentes, et d'autres non. Il faudra donc utiliser les méthodologies pour surmonter ces points. En effet, si ces conditions ne sont ni bloquantes ni problématiques, il reste très intéressant de les avoir au sein de l'entreprise concernée. Il est donc plus intéressant de travailler dessus afin de se donner le maximum de chance pour la rapidité d'exécution.

Nous avons passé en revue l'ensemble des conditions Obligatoires, Problématiques et Accessoires qui se sont présentées et se présentent encore pour l'implémentation du programme de Reverse Factoring. Le modèle a permis de mettre en avant l'existence ou non de ces conditions. Il semble à première vue que le modèle puisse démontrer sa fiabilité à ce stade. Il permet en effet de se poser les bonnes questions, d'anticiper les problématiques diverses qui ressortent lors d'un tel déploiement. Il faut bien garder à l'esprit que, la solution n'étant toujours pas déployée dans son ensemble, il reste certains points ne pouvant être abordés, notamment la partie Méthodes et Outils. En effet, il est impossible de dire à l'heure actuelle si les ces derniers sont fiables et efficaces à 100%. Il faudra attendre un retour d'expérience de la part du chef de projet de l'Entreprise lors de la mise en place du Reverse Factoring dans d'autres unités.

A partir de ces constats, il est possible d'analyser, de façon très succincte, les résultats de cette mise en œuvre du modèle sur l'Entreprise. Cette confrontation et l'analyse qui va suivre nous permettront par la suite de donner quelques recommandations utiles à la fois au lecteur, s'il se retrouvait dans une situation similaire, autant qu'à l'Entreprise d'accueil à travers son chef de projet.

II – Interprétation des Résultats

La mise en application du modèle à un cas concret a démontré qu'il reste performant pour mettre en lumière la présence, ou non, de certaines conditions, ou Facteurs Clefs de Succès liés au Reverse Factoring dans l'Entreprise. Nous allons très rapidement interpréter les résultats de l'analyse. Pour ce faire, nous allons parler, d'un point de vue général, des Facteurs Clefs de succès, puis nous examinerons successivement la présence des conditions Obligatoires, puis des conditions problématiques restant à traiter dans l'unité France.

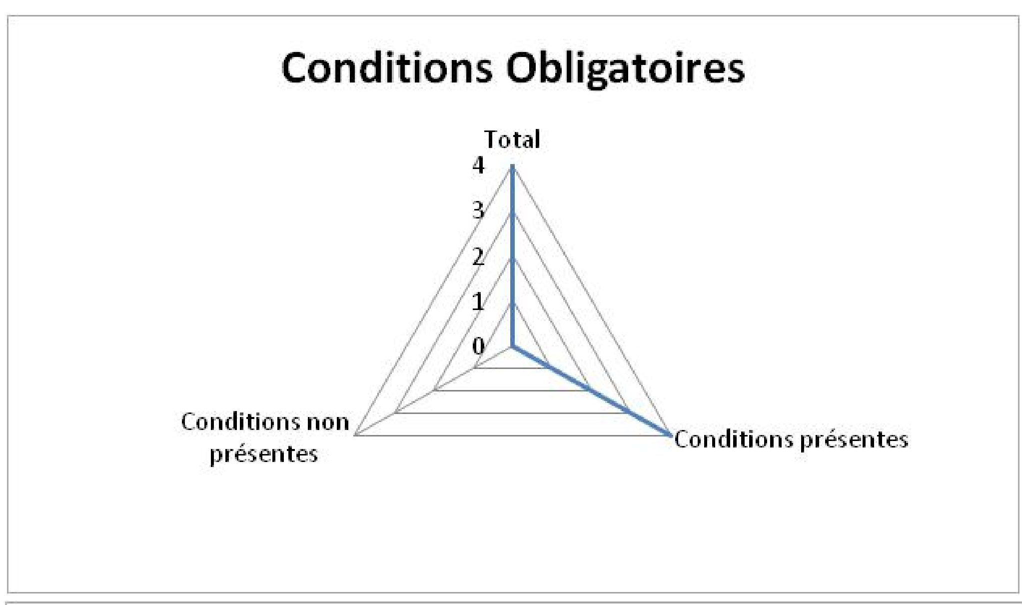
A– Analyse Générale des Conditions présentes dans l'unité France

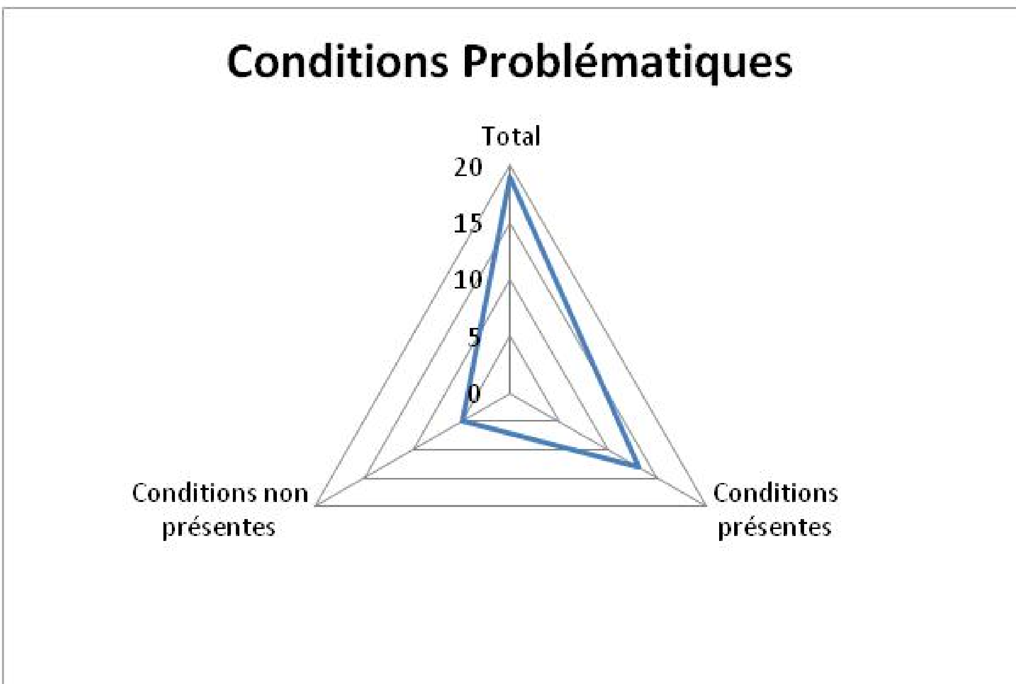
Comme nous l'avons vu, un certain nombre de conditions doivent obligatoirement être réunies pour implanter une telle solution dans une entreprise. Dans le cas de l'unité France, on constate que les conditions Obligatoires sont toutes présentes, et qu'une partie des conditions Problématiques sont également là.

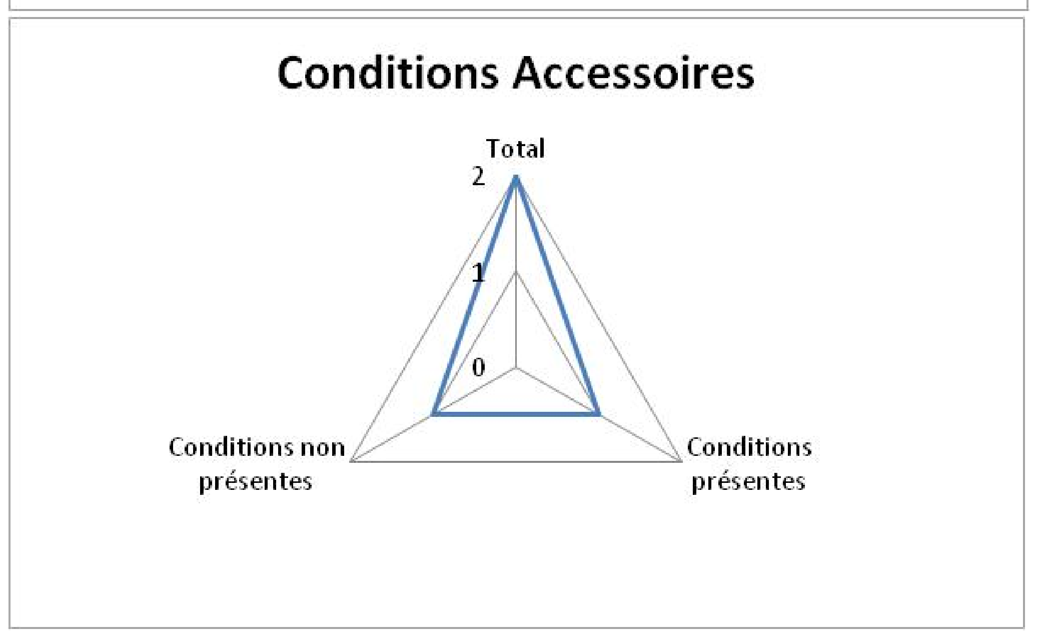
Afin de se faire une idée plus globale, il est intéressant d'utiliser un outil plus visuel pour analyser l'ensemble des facteurs présents, ou non, dans l'entreprise.

	Obligatoires	Problématiques	Accessoires
Total des Conditions	4	19	2
Conditions présentes	4	13	1
Conditions non présentes	0	5	1


EMLYON
business school


Conditions Obligatoires
Total
4
3
2
1
0
Conditions présentes
Conditions non présentes


Conditions Problématiques
Total
20
15
10
5
0
Conditions présentes
Conditions non présentes


Conditions Accessoires
Total
2
1
0
Conditions présentes
Conditions non présentes



B– Analyse des critères Obligatoires et Problématiques

1-Critères Obligatoires

Dans le cas de l'unité France, l'ensemble des critères Obligatoires sont présents. Cela permet une analyse très rapide. Du fait que ces conditions restent immuables, il n'y que deux solutions possibles : soit elles sont réunies, soit elles ne le sont pas. Nous pouvons donc passer aux critères Problématiques.

2-Critères Problématiques

Un passage en revue des critères Problématiques présents dans cette unité France nous permet de comprendre que les vraies difficultés liées au produit se sont toutes présentées. De plus, la mise en place n'étant toujours pas terminée, il est difficile de cerner les critères Problématiques à déterminer. C'est pourquoi, nous allons traiter rapidement famille par famille les critères et trier ce qui est résolu de ce qui ne l'est pas.

- Factor

Dans cette famille, tous les points problématiques ont été résolus sans trop de difficultés. Un seul élément a, semble t-il, bloqué un peu le Factor : il s'agit de la garantie groupe. En effet, comme beaucoup d'entreprises similaires, notre Entreprise d'accueil n'offre jamais de garantie groupe mais uniquement une garantie par pays ; cela veut dire que c'est le pays qui garantit lui-même au Factor le montant de sa ligne de crédit. Il s'agit là d'un point typique lié à une organisation décentralisée. Le Factor a eu un peu de mal à l'accepter au départ.

- Environnement

Nous avons ici un petit problème avec les délais de paiements exigés par la Loi LME. En effet, du fait que la réglementation reste encore peu claire sur certains points, il est encore difficile d'adapter le schéma pour les fournisseurs étrangers. C'est un point que cette unité France devra appréhender avec l'expérience.

Un autre point à souligner ici est de rendre le produit compréhensible par tous. Il s'agit ici d'un goulot d'étranglement ; en effet, le Reverse Factoring est très complexe du fait de sa multitude de critères et de détails. Son coté transverse, mêlant surtout des notions en Achats, en Finance et en Juridique, il est compliqué de le faire appréhender dans son ensemble à chacun des acteurs. De plus, sa complexité crée un sentiment de crainte ou de peur ; naît alors une réticence psychologique à son application. Nous avons rencontré ce problème à de nombreuses reprises lors de ces neufs mois. C'est une difficulté qu'il faudra pallier rapidement.

- Fournisseur

Du coté fournisseur, seules deux petite difficultés persistent :

La première concernant encore une fois le discours à tenir en face de chaque fournisseur. La difficulté principale que l'on retrouve du coté fournisseur, est d'ailleurs la même que l'on vient de citer plus haut : compréhension du produit engendrant la crainte de l'adapter. Lors de la mission, nous avons résolu cette difficulté en adaptant le discours selon l'interlocuteur ; qu'il soit vendeur ou qu'il soit financier. Cependant, comme tout produit à la fois nouveau et complexe, il est difficile de vaincre certaines réticences. Par ailleurs, il est impossible d'imposer une solution de Reverse Factoring à un fournisseur, encore moins dans la situation de l'Entreprise d'accueil vis-à-vis des fournisseurs choisis. Il faut noter une grande inertie, aussi bien, du coté fournisseur que du coté de l'Entreprise, pour proposer le Reverse Factoring. Cela reste un vrai goulot d'étranglement.

Le second point, toujours en attente, concerne un fournisseur important qui possède déjà un programme de titrisation. Pour rappel, un programme de titrisation n'est pas compatible avec une solution de



type Reverse Factoring. Il faut donc que le fournisseur fasse un choix et surtout, trouve la solution la meilleure. C'est un point encore en cours de résolution.

- Juridique

De ce coté là, il n'existe plus aucun point à revoir, hormis la signature officielle des fournisseurs.

- Organisation

Du point de vue de l'organisation, l'ensemble des difficultés a été résolu grâce aux nombreux efforts réalisés par chacun. L'Entreprise utilisera une solution sous forme Excel, dans un premier temps, pour le flux des factures. Par ailleurs, l'ensemble du processus semble avoir été accepté par le département Comptabilité. Il restera toutefois une petite période d'adaptation.

Enfin, l'organisation très spécifique de notre Entreprise ne permettra pas la nomination d'une équipe dédiée. Cependant, chacune des unités restant indépendante, chacune aura le libre choix d'opter pour une solution Reverse Factoring ou non.

- Finance et Comptable

On peut constater qu'il n y a plus de difficulté de ce coté là non plus.

Conclusion :

Pour conclure, on peut constater que les vrais goulots d'étranglement restant à traiter au sein de l'unité France, sont surtout orientés chez le fournisseur. Nous sommes toujours dans l'attente d'une confirmation de signature officielle d'un fournisseur. De plus, il restera quelques difficultés à traiter concernant la compréhension du produit et ses subtilités. Enfin, ne négligeons pas l'existence d'une période d'adaptation qui restera nécessaire après le démarrage du programme.

Dans cette partie, nous avons pu tester la pertinence du modèle sur une entreprise cobaye : l'unité France. Nous avons constaté que le modèle reste fiable sur l'ensemble de son fonctionnement et qu'il permet de faire apparaître les points clefs susceptibles de retarder le projet. Il faut cependant atténuer ces conclusions par le fait que l'Entreprise d'accueil a servi de cobaye, à la fois pour élaborer le processus du modèle, des méthodologies et des outils, mais également pour le test de celui-ci. On peut imaginer dès lors que ce modèle ne peut répondre que de la meilleure façon à la situation. Il parait évident que des problématiques supplémentaires apparaîtront dans l'implantation d'une solution de Reverse Factoring dans une entreprise différente. Ceci reste vrai pour les conditions Problématiques et Accessoires ; les conditions Obligatoires resteront toujours au nombre de quatre et s'appliqueront indépendamment de l'entreprise.

Nous pouvons également tirer la conclusion que, si une majorité des difficultés a été résolue au sein de l'unité France, il restera toutefois quelques points à régler dans un proche avenir. Cependant, l'organisation décentralisée de l'Entreprise va obliger à reproduire le schéma pour les différentes unités. Actuellement, plusieurs pays sont en cours d'implémentation du programme, et l'expérience française permet de gagner du temps. Il sera intéressant d'avoir un retour d'expérience dans quelques temps.

Nous allons maintenant proposer quelques recommandations à la fois, de portée générale, et, de façon plus spécifique, à notre Entreprise d'accueil, dans la perspective de palier les difficultés d'implémentation d'un tel produit.



Partie 6 : Les préconisations





L'analyse du fonctionnement de la solution de Reverse Factoring doublé de l'application du modèle dans l'unité France de l'Entreprise doit nous permettre de mieux comprendre les problématiques que l'ont va retrouver dans le reste du groupe. Il convient alors de prendre un peu de recul sur le travail effectué et de se remémorer l'ensemble de l'expérience acquise lors de ces neufs mois. L'objectif de ce travail doit permettre de faire quelques recommandations liées à cette application. N'oublions pas que le Reverse Factoring doit encore être déployé dans d'autres unités du Groupe. Il est donc impératif de présenter quelques préconisations pour que le retour d'expérience soit positif, aussi bien pour l'Entreprise d'accueil que d'un point de vue général.

I – Préconisations spécifiques à l'Entreprise

- Factor

Une recommandation très spécifique que l'on pourrait faire à notre Entreprise d'accueil, serait de traiter le Factor comme un prestataire de service commun, et non comme un établissement bancaire. Certains Factors nous ont très bien accueillis et le projet a pu avancer de façon convenable. Cependant, d'autres établissements de crédit nous ont proposé des solutions, mais restent muets quand aux suites à donner. Cela est sans doute dû à l'environnement économique actuel ; on peut constater une forme d'inertie chez les Factor. Il est donc impératif, dans la mesure du possible, d'exiger du Factor une certaine disponibilité.

- Environnement

Il n'y pas de recommandation très spécifique à faire pour cette famille, hormis peut être le fait de se montrer très attentif aux spécificités de la Loi LME. Les textes restent encore flous, et les décrets d'application ne sont pas encore signés ; rien ne dit que les pouvoirs publics ne chercheront pas à recadrer certains manques. Il faut dès lors agir avec prudence.

- Fournisseur

Il semble que ce point fasse l'objet de la majorité des recommandations. Dans un premier temps, il faut appréhender la Solution de Reverse Factoring comme un levier de négociation important, qui peut parfois aider au déblocage d'une situation. Il est important pour chacun des acteurs de bien prendre en compte cette spécificité. Il faut donc impérativement essayer de le proposer au début de la négociation avec les fournisseurs choisis.

Il faudrait également proposer une formation spécifique aux acheteurs pour qu'ils puissent bien saisir les enjeux d'un tel produit et du « Wording » à utiliser face au fournisseur. Ce point est important car il devrait permettre une meilleure approche du Fournisseur.

Il est également recommandé, pour le déploiement dans d'autres unités, de s'assurer que la convention de service entre l'Acheteur et le Factor est terminée avant de proposer le contrat de financement aux Fournisseurs. Cela permettra d'avoir une approche plus rassurante auprès du Fournisseur, car cela montrera que le travail amont a bien été réalisé, et que le produit n'est pas « nouveau » au sens de, jamais employé avec d'autres fournisseurs. De plus, cela contribuerait à gommer au plus vite les interrogations des juristes des fournisseurs, et donc d'éviter les navettes de documents ; par conséquent, c'est un gain de temps considérable qui intervient.

Mieux l'approche du fournisseur sera adaptée, professionnelles, et donc « carrée », plus les barrières psychologiques liées à la particularité du produit pourront être atténuées, voire effacées.



➢ Juridique

Comme nous l'avons vu plus haut, il est important que le travail sur la convention de service entre le Factor et l'Acheteur soit effectué au plus tôt afin de gagner du temps.

➢ Organisation

L'organisation de l'Entreprise ne favorise pas entièrement la mise en place d'une solution aussi innovante. La principale recommandation à faire, et sans bouleverser totalement l'organisation, serait que le chef de projet puisse au final, bénéficier du pouvoir de s'imposer face aux unités choisies, et pourquoi pas, au niveau de l'exécution du projet dans sa globalité. Un retard conséquent a été pris du fait de ce point bloquant. Ainsi, la nomination d'une équipe transverse, composée par exemple d'un financier, d'un acheteur, d'un comptable et d'un juriste lui aurait permis d'avancer plus vite.

Par ailleurs, il faudrait que le projet soit dirigé par un seul interlocuteur, en l'espèce le chef du projet Reverse Factoring, qui connaît bien le produit et ses enjeux ; sa présence pour les négociations avec les fournisseurs serait un plus, car il saurait, de par son expertise, identifier le « bon » discours à tenir.

➢ Finance et Comptable

Il n'y a pas de recommandation spécifique à faire dans cette famille si ce n'est que le projet devrait être piloté par un chef de projet aux achats et non par les financiers.

Nous venons de voir les principales recommandations pour de la suite du déploiement du projet Reverse Factoring dans l'Entreprise d'accueil. Encore une fois, il est difficile de prendre suffisamment de recul pour donner ce type de préconisations. La plupart des difficultés sont liées à la structure très décentralisée du Groupe, ce qui ne favorise pas toujours des prises de décision rapides. Ce travail serait incomplet si ne s'ajoutait pas une série de recommandations plus générales, s'adressant à notre Entreprise d'accueil, mais également à toutes les entreprises désireuses de réaliser l'implantation d'une telle solution.

II – Préconisations générales

Nous allons, dans un premier temps, réaliser un listing de quelques points clefs à prendre en compte lors de la mise en place d'une telle solution, puis proposer, sous forme d'un graphique, ce qui semblerait être la solution d'implémentation idéale de Reverse Factoring.

A– Les recommandations générales

Lors de l'implantation d'une solution de Reverse Factoring, il ne faut pas négliger certains facteurs. Il s'agit là de conseils additionnels sur des points que nous avons déjà traités plus haut, mais qu'il semble bon de rappeler.

➢ Les premières recommandations concernent la gestion du projet :

- La nomination d'un chef de projet unique dès le point de départ du projet est indispensable à sa réussite.



- Le chef de projet doit appartenir au service achat. Ce projet doit être géré par un acheteur et non par le département de la finance.

- Le chef de projet doit avoir des compétences notamment en achat, mais également en matière de, afin de comprendre toutes les imbrications du projet.

➢ Les secondes recommandations concernent la partie juridique du projet :

- Pour que le projet soit toujours sécurisé il faut impérativement apposer dans chacun de contrat liant l'Acheteur au Fournisseur une clause de renégociation du taux de l'Escompte.

- Pour que le projet soit toujours sécurisé, le contrat doit faire mention d'une clause de « sortie à tout moment sans raison préalable », pour permettre à chacune des parties de rompre sans dommage, dès lors que la solution n'apparaît plus rentable.

➢ La troisième série de recommandations concerne la partie approche fournisseur du projet :

- Pour que le projet soit un succès auprès du fournisseur, il est impératif d'avoir un discours adapté et différencié pour chacun des acteurs rencontrés : un discours d'acheteur et d'avantage concurrentiel devant le vendeur ; un discours plus financier lors de la rencontre des financiers du fournisseur.

Après cette série de recommandations, nous allons apporter, sous forme de schéma, ce qui semble ressortir comme le processus idéal d'implantation. Ce processus ressort de l'analyse de l'ensemble de l'expérience acquise lors de cette mission dans l'Entreprise, mais aussi du fruit de ce travail d'écriture. Par ailleurs, nous avons pu constater que les Factors et les consultants ne proposent pas d'aide globale dans leurs démarches; nous espérons apporter une solution à ce déficit grâce à la construction d'un processus global.



B– Le modèle idéal d'implantation

Nous avons voulu créer ici le processus d'implantation parfait du Reverse Factoring tel qu'il ressort de cette étude. On peut y retrouver l'ensemble des outils et des méthodes préconisés plus avant. On peut utiliser plusieurs fois ces derniers.

Reverse Factoring Implémentation idéale

Phase préparatoire

- Analyse des enjeux internes + externes
- Compréhension du produit + pré-approbation par le Top Management
- Désignation du chef de projet
- Analyse des Facteurs Clefs de Succès (oui / non)
- Choix Reverse Factoring / Confirming
- Approbation Amont de l'appel d'offre
- Rédaction du Cahier des Charges

Contact Factor

- Lancement de l'appel d'offre
- Rencontre et sélection des factors
- Négociation : coût des prestations de services, Réception des contrats (fournisseurs + Acheteurs)

Communication en interne + travail préparatoire

- Communication avec le Top Managment : enjeux, process, gain potentiel => Obtention du feu vert
- Sélection de l'équipe transverse
- Travail d'harmonisation des contrats
- Travail d'analyse du process de validation des factures (EDI, processus)

Sélection unités + fournisseurs

- Identification des filiales / Unités potentiellement intéressantes :
  - =>Multicritères : Reverse factoring ou Confirming, Choix de fournisseurs
  - =>Identification des responsables du programme + formation au produit
- Sélection des fournisseurs éligibles au programme : multicritères et panel Test
- Rencontre avec les fournisseurs intéressés : explication + négociation escompte, présentation des contrats
- Travail d'adaptation des contrats selon les vœux des fournisseurs
- Travail d'analyse du process de validation des factures (EDI, qui paye ?)

Implémentation

- Signature avec le Factor
- Signature définitive avec les fournisseurs
- Formation des comptables à la nouvelle procédure
- Instaurer une période de test de deux mois (vérification des process) : analyse et axes d'amélioration

Pilotage du projet

- Mise en place des outils de pilotage : suivi de l'Euribor 3 mois + tableau de suivi de performance (DPO, rentabilité, autres…)
- Déploiement à grande échelle : intégration d'autres fournisseurs, renégociation des escomptes
- Vérification et amélioration de performance

Xavier Gallone



➢ Vision globale du processus de création du modèle et de la démarche

Etage N°1

Conceptualisation du cheminement

Regroupement et Reformulation

Classement par famille

Segmentation

Entonnoir

Etage N°2

Facteurs Externes

Facteurs Internes

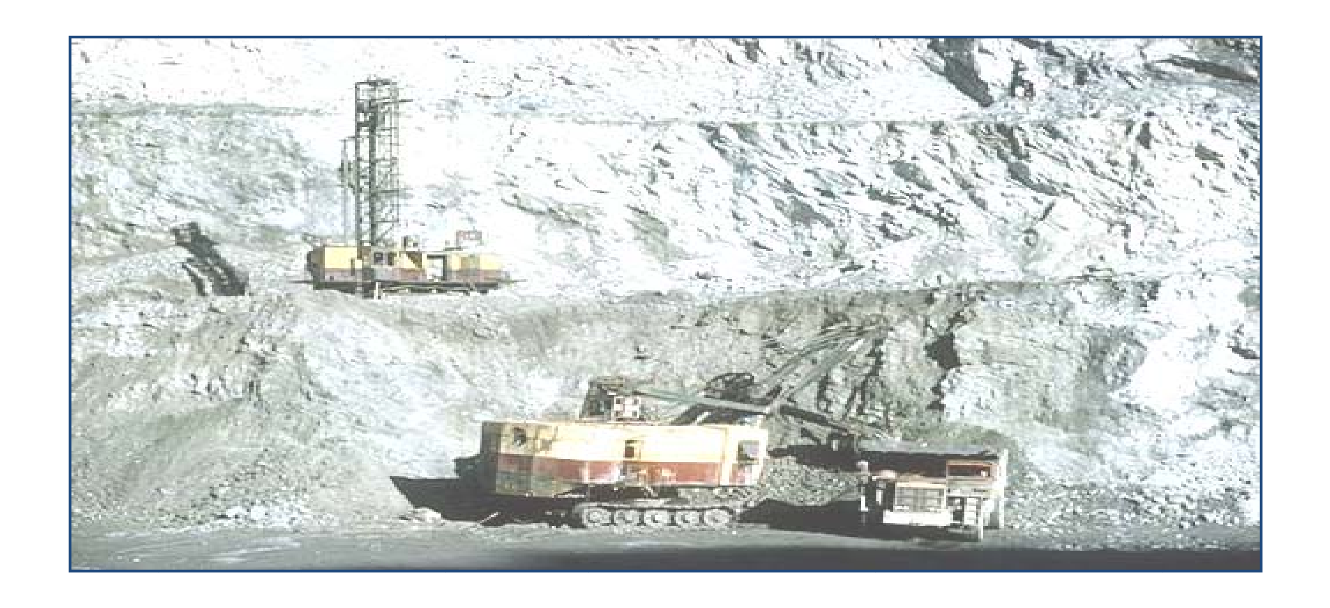
Méthodes & Outils

Recommandations

Processus de création : vision globale



Partie 7 : Les limites





Nous arrivons maintenant dans la dernière partie de ce travail. Nous allons tenter une manière d'autocritique du travail effectué jusqu'ici, afin d'en cerner les limites et d'ouvrir quelques pistes pour une suite éventuelles. Je vous propose donc de revoir, point par point, l'ensemble du travail et de tenter d'identifier quelques limites. L'objectif étant simplement d'imaginer une sorte de retour en arrière en se posant la question suivante : « Et si j'avais tout à refaire, comment est ce que je m'y prendrais ? ».

Avec le recul, je m'aperçois que le sujet est plus vaste que prévu. J'ai délibérément choisi de travailler sur un thème comme celui du Reverse Factoring parce que je voulais impérativement réaliser un apport conceptuel dans un domaine relativement peu connu du monde industriel.

Ce choix avait un double objectif : me permettre de cerner le mécanisme du Reverse Factoring dans son ensemble ; le but étant non seulement de comprendre les enjeux et le fonctionnement mais aussi les limites. Le second objectif découle naturellement de ce premier stade : valoriser ce travail lors de l'approche future d'une entreprise industrielle.

Par ailleurs, une autre motivation quand à ce choix tient au fait qu'il s'agit d'un projet assez transverse, et qu'il concerne le domaine des achats et de la finance. Il est indispensable aujourd'hui de savoir maîtriser les problématiques financières pour les intégrer au plus tôt dans les solutions à apporter. Le fait d'être peu familier de ce domaine n'a fait que renforcer mon ambition. J'ai donc mené la rédaction de cette thèse professionnelle comme un moyen d'apprentissage par la difficulté.

Avec un peu plus d'expérience, je m'aperçois que le sujet est tellement vaste, du fait de sa transversalité, qu'il aurait peut-être mieux valu que je me concentre sur un pan spécifique, tel que les problématiques de résolutions des contraintes internes ou la création d'un modèle idéal d'implantation.

On constatera à la lecture de ce travail que la partie « contexte » semble assez longue et correspond, en quelque sorte, à une partie de la « littérature », en raison notamment de la longue explication du mécanisme et des contraintes liées au Reverse Factoring. Cependant, ce type de sujet étant réellement novateur, il m'a paru difficile de démarrer sur un projet de rédaction sans aucune connaissance technique du produit lui-même. Aujourd'hui encore, il me parait difficile de « refaire » autrement. La longueur de cette partie me semble tout à fait justifiée car elle présente les bons enjeux et jette les bases sur un sujet aussi difficile. La lecture, certes un peu longue, devrait en faciliter la compréhension.

Une rapide relecture des problématiques rencontrées dans l'Entreprise d'accueil me rappelle fortement la sous partie expliquant les contraintes du Reverse Factoring ; il est vrai que les contraintes du produit lui-même sont fortement corrélées aux problématiques rencontrées dans les entreprises. Il est donc difficile d'expliquer, d'une part les contraintes, et de l'autres les difficultés, sans faire preuve de répétition. Peut être aurai-t-il été plus sage de faire une partie spécifique pour réunir ces deux thèmes.

La partie littérature fût la plus complexe à gérer. En effet, le thème du Reverse Factoring restant tellement discret des grands auteurs, que, malgré une recherche poussée, il apparaît que seuls quelques ouvrages spécifiques au pilotage du Besoin en Fonds de Roulement font référence à l'existence de telles pratiques. Comme je l'ai déjà dit plus haut, les explications techniques auraient certainement dû trouver leur place ici, mais encore une fois, cela n'aurait pas facilité la lecture du thème. Il a donc bien fallu se résoudre à expliquer le fonctionnement du Besoin en Fonds de Roulement afin d'apporter quelques connaissances techniques sur l'environnement du Reverse Factoring. Ce manque de documentation spécifique, hormis celle proposée par les Factors eux-mêmes ou les consultants, fût à la fois un frein, notamment au regard des apports qu'elles auraient pu offrir, mais également un accélérateur car cela m'a permis de créer, de toutes pièces, un modèle et un processus, sans barrières ni limites conceptuelles.

Une autre limite de mon travail, toujours concernant cette partie littérature, réside dans les apports à la conception des méthodologies et des outils. En effet, le manque de temps et la difficulté à me procurer des



ouvrages spécifiques sont à l'origine d'un manque d'apport technique sur le plan de la conception de ces outils. Le modèle fait appel à de nombreuses notions abordées lors de notre cycle d'étude à l'EM Lyon Business School, tels que le marketing en milieu B to B, les notions liées aux produits innovants (le Reverse Factoring restant un produit innovant de service), les notions liées aux principes juridiques, les notions liées aux outils de choix ou de sélection des fournisseurs ; autant de notions dans lesquelles j'aurais du me plonger plus longuement dans la perspective de réaliser des méthodologies plus efficaces et des outils plus précis. Certains de nos cours m'ont été d'une grande aide, même si je n'ai pu prendre plus de temps pour rechercher les éléments additionnels. Je pense que la partie littérature restera le talon d'Achille de ces travaux sur le Reverse Factoring.

Le manque de recul évident ne me permet pas de dire si ma problématique est adaptée au thème de ce travail. Tout au long de ce travail de conception, j'ai tenté de répondre aux exigences de cette problématique ; cette dernière peu paraître un peu trop large et me renforce dans le sentiment que le thème de cette thèse est peut être trop large.

La conception du modèle ne fut pas sans repos et donc ne se fît pas sans mal. J'avais énormément mûri l'idée du modèle depuis quelques mois, grâce entre autres aux multiples rencontres de Fournisseurs et de Factors. Il resta à l'état de plan durant de long mois, mais la rédaction de la première partie, et plus spécifiquement celle relevant du produit lui-même m'obligea à changer de vision. Je n'ai en effet compris certaines implications du produit qu'à ce moment là, ce qui a modifié profondément mon approche. Ce modèle reste complexe et a pour but d'apporter une réponse aux entreprises désirant savoir si une implantation de Reverse Factoring reste possible ou non. Cependant, en analysant le résultat de la conception, une forme de déception s'impose peu à peu : je m'aperçois que ce modèle reste très simple dans sa façon d'être employé. Bien sûr, l'objectif principal d'un modèle reste de simplifier au maximum une problématique, et je ne sais pas si je serai parvenu à cet objectif en réalisant ce travail.

L'application, ou l'opérationnalisation de ce modèle ainsi que sa pertinence sont encore des aspects bien difficiles à aborder. En effet, à l'heure de la rédaction de cette conclusion, il est important de préciser que les solutions de Reverse Factoring ne sont toujours pas implantées dans mon Entreprise d'accueil, ou du moins dans les unités choisies pour faire partie du programme. Ainsi, l'opérationnalisation du modèle se réalisera peut être par la suite, lors de la mise en place de ce programme dans d'autres unités. Par ailleurs, le chef de projet maîtrise parfaitement les critères Obligatoires, aussi, l'Etape N°1 du modèle pourrait ne pas lui être utile dans l'immédiat. Cependant, les fiches méthodologiques ainsi que les outils sembleraient être plus utiles à son travail dans l'avenir.

Enfin, concernant les recommandations sur l'application du modèle, il n'est pas évident, une fois encore, de se projeter dans un futur, celui de l'Entreprise d'accueil, où je ne serai pas présent. Pour ma part, la principale recommandation, et surtout celle qui me parait la plus raisonnable à appliquer, reste celle liée à l'ordonnancement des étapes. Il est important à mes yeux de réaliser le travail dit Amont, ou préparatoire, en interne avant de passer aux étapes suivantes qui consistent à contacter le factor et expliquer le produit en interne. Certes il faut rencontrer au préalable certains de ces acteurs, mais il est impératif de comprendre le produit dans son ensemble, avec ses enjeux et ses contraintes, avant de l'exposer aux autres membres en interne. Les différentes méthodologies devraient palier certains problèmes.

D'un point de vue plus général, j'aimerais ajouter que la rédaction de ce travail, bien que longue et complexe, a été pour moi agréablement surprenante. En effet, cette thèse professionnelle représente également une forme d'aboutissement, après une formation de quinze mois. De plus, elle consacre une partie de mon travail dans mon Entreprise d'accueil, sur un sujet que peu de personnes semblent appréhender. Je souhaite que ce travail soit utile aux différents acteurs qui auront la charge du déploiement du Reverse Factoring dans cette Entreprise.



Glossaire

Wacc : Weighted Average Cost of Capital

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

Loi LME : Loi de modernisation de l'Economie

BAP : Bon A Payer

TTC : Toutes Taxe Comprises

HT : Hors Taxes

FR : Fonds de Roulement

FCS : Facteurs Clefs de Succès



Bibliographie

➢ Ouvrages utilisés

LANGLOIS Georges et MOLLET Michèle, 2001. *Analyse Comptable et Financière,* Les Editions FOUCHER.

BOBOT Lionel et VOYENNE Didier, 2007. *Le Besoin en Fonds de Roulement*, Economica,

MOUCHERON Thibaud de, DUBOIS Yves et LEONHARD Alain, 2004. *Le Cash Custing,* Marcom Génération.

➢ Ouvrages consultés

HELFER Jean- Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jacques, 2004. *Management, stratégie et organisation,* Vuibert.

PERROTIN Roger et SOULET DE BRUYERE François, 2007. *Le Manuel des ACHATS, Processus .Management. Audit,* Editions d'Organisation, Eyrolles.

BOUVIER Christian, 1990. *Audit de la procédure d'achats,* Editions d'Organisation.

BRUEL Olivier, 2007. *Management des Achats. Décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles,* Economica.

PINCON Jean-Arthur, 2007. *30 leviers au service de l'acheteur public et privé,* AFNOR.

➢ Cours EM Lyon Business School consultés

PARDO Catherine. *Introduction à la segmentation en business to business,* Copyright EM LYON, Octobre 2008.

PARDO Catherine. *L'interaction,* Copyright EM LYON, Octobre 2008.

PORTIER Philippe. *La fonction Achat de l'entreprise,* EM LYON, Octobre 2008.

➢ Articles consultés

GARROUSTE Frédérique. *Les grandes entreprises séduites par les atouts du Reverse Factoring,* AGEFI, agefi.fr.

KLAPPER Leora. *The Role of «Reverse Factoring » in Supplier Financing of Small and Medium Sized Enterprises,* lklapper@worldbank.org. 2004

http://www.legifrance.gouv.fr/ : Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie

➢ Sites internet

www.Wikipedia.org
http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_besoin_en_fonds_de_roulement.html)
http://www.e-affacturage.fr/actualite/reverse-factoring.html
http://www.cfo-news.com/Le-reverse-factoring_a376.html